Vadim Makarenko

ZAWÓD: ZWYCIĘZCA

Jak walczą i wygrywają szefowie Yahoo!, HBO, Yandeksu, Tevy, Wargaming, Tesco, LA Film School

Biblioteka Gazety Wyborczej

Plik jest zabezpieczony znakiem wodnym

Vadim Makarenko

ZAWÓD: ZWYCIĘZCA

OPIEKA REDAKCYJNA: Małgorzata Plawgo
KOREKTA: Jacek Bławdziewicz

PROJEKT OKŁADKI: Focus Studio: Krzysztof Koszewski, Stefan Drewiczewski
OPRACOWANIE GRAFICZNE: Elżbieta Wastkowska

FOTOEDYCJA: Agnieszka Żelazko
PRZYGOTOWANIE ZDJĘĆ: Małgorzata Charewicz-Mostowska
AUTORZY I ŹRÓDŁA ZDJĘĆ:
str. 14 – Uriel Sinai/Getty Images/Flash Press Media; str. 30 – SAS Institute Inc.; str. 44 – David Levene/eyevine/EAST NEWS; str. 58 – International Institute for Analytics; Tim Knox/eyevine/EAST NEWS; str. 70 – archiwum prywatne; str. 86 – FILIP KLIMASZEWSKI/AGENCJA GAZETA; str. 108 – Lynn Goldsmith/Fotochannels; str. 118 – Piotr Waniorek/Forum; str. 136 – Martin Klimek/ZUMA Press/BE&W; str. 152 – Mark Lennihan/AP/East News; str. 168 – MAREK WIŚNIEWSKI/FORUM; archiwum prywatne; str. 178 – archiwum prywatne; str. 190 – Wargaming.net; str. 206 – LA Film School (3); str. 224 – Matthias Paul Hempt/LIA; str. 240 – archiwum prywatne; str. 250 – Tomasz Kaniewski/BE&W; str. 266 – BARTOSZ BOBKOWSKI/AGENCJA GAZETA; str. 282 – Valerie Macon/Getty Images/Flash Press Media; str. 296 – Dave Kotinsky/Getty Images/Flash Press Media; str. 311 – Adam Stępień / Agencja Gazeta

Przytoczone w tekście odwołania do numerów stron dotyczą wydania papierowego książki (ISBN 978 -83-268-1261-3).

ZDJĘCIE NA OKŁADCE: Getty Images

WYDAWCA
AGORA SA
ul. Czerska 8/10
00-732 Warszawa

REDAKTOR NACZELNY: Paweł Goźliński
PRODUCENCI WYDAWNICZY: Małgorzata Skowrońska, Robert Kijak
KOORDYNACJA PROJEKTU: Magdalena Kosińska

© Copyright by Vadim Makarenko
© Copyright by Agora SA 2013

Wszystkie prawa zastrzeżone
Warszawa 2013

ISBN: 978-83-268-1496-9 (epub); 978-83-268-1497-6 (mobi)

Konwersja publikacji do wersji elektronicznej

SPIS TREŚCI

WSTĘP

CZĘŚĆ I. Specjaliści od rzeczy niemożliwych

SZLOMO YANAI. Bez zaufania nie ma interesów. Ale gdy je stracę – jestem bezwzględny

JAMES GOODNIGHT. Szef musi mieć pewność, że u pracownika wszystko gra

TERRY LEAHY. Biznes musi dokonywać rzeczy niemożliwych. To jego rola

THOMAS DAVENPORT I MALCOLM GLADWELL. Próbuj kupić pewność albo strzelaj z biodra

BRIAN BACON. Lider i jego cień

PHILIP ZIMBARDO. Nie pytaj: „Komu bije dzwon". Wyciągaj komórkę i dzwoń pod 112

CZĘŚĆ II. Wojownicy idei

JOSE TYRANGIEL. Jak „Bloomberg Businessweek" wrócił do gry

PIOTR VOELKEL. Inżynier humanista tańczy z meblami

MARISSA MAYER. Gdy dziewczyna pokocha nauki ścisłe

ARKADIJ WOŁOŻ. Jak Rosja pokonała Google'a

PAUL I DAN BRAGIELOWIE. Talentów szukają wśród nowicjuszy

BRIAN WILCOVE. Psycholog z portfelem w Dolinie Krzemowej

WIKTOR KISŁY. Białoruskie czołgi rozjeżdżają świat
BILL SMITH, BOBBY MILLY, ROBERT BRYANT. Nie waż się oceniać, dopóki nie zagrasz!

CZĘŚĆ III. Między sztuką a biznesem

AMIR KASSAEI. Uciekinier z Iranu na szczycie świata reklamy
TOMASZ OPASIŃSKI. Siedem razy dziennie plakat
MAŁGORZATA POTOCKA. Outsiderka, która ma siłę wygrywać
PIOTR SIKORA. Katarskie pociągi pod polskim nadzorem
JOHN BAILEY. Hollywood już nie robi amerykańskich filmów
RICHARD PLEPLER. Instynkt nie zawodzi HBO

O AUTORZE

WSTĘP

Kombinat NHL, czyli zlot, w trakcie którego skauci szukają młodych talentów, w 2007 r. nie różnił się specjalnie od innych. Jednak wśród kandydatów, którzy marzyli o karierze w zawodowym hokeju, wyróżniał się jeden – Aleksiej Czeriepanow. Specjaliści zgadzali się, że ten 18-latek z Syberii był bardziej utalentowany niż wszyscy pozostali zawodnicy – pięknie jeździł na łyżwach, celnie podawał, strzelał z atomową siłą. Ale czegoś mu brakowało. Sprawiał wrażenie kogoś, kto nie jest specjalnie zainteresowany tym, co się wokół niego dzieje. Wszystkich kandydatów poddawano próbom wysiłkowym na bieżni i na siłowni. Większość dawała z siebie wszystko, niektórzy później wymiotowali po kątach z przemęczenia. A Czeriepanow po dwóch minutach przerwał testy.

– Może brakło mu motywacji? A może po prostu się nudził? Ciekawe, prawda? – opowiadał mi Malcolm Gladwell, pisarz i reporter „New Yorkera", który na kombinat w Toronto przyjechał w poszukiwaniu materiału do swojej trzeciej książki, „Poza schematem". Próbował wytłumaczyć w niej, dlaczego tylko niektórzy z nas są w stanie osiągnąć wielki sukces.

Na warsztat wziął historie nie tylko sportowców, artystów i naukowców, ale także znanych biznesmenów oraz prawników. Gdy spotkałem się z nim po raz pierwszy w jego nowojorskiej kawalerce, zastanawiałem się, czy wyłuskanie „genu sukcesu" jest w ogóle możliwe. Historie opisywane przez Gladwella wciągają jak narkotyk, ale nie mogłem się oprzeć wrażeniu, że potwierdzają

znane od wieków przysłowia. Choćby to: „bez pracy nie ma kołaczy".

– Owszem, często mówimy: „Ciężka praca jest kluczem do sukcesu" – potwierdził Gladwell. – Ale nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak ciężka. Oto, co nowego mówi moja książka: ważna jest nie tyle sama ciężka praca, co ile jej wymiar – odpowiedział reporter, który w poszukiwaniu źródeł sukcesu podglądał młode hokejowe talenty w akcji, rozmawiał z milionerami i spacerował po polach ryżowych w Korei.

Wtedy jeszcze nie wiedziałem, że już wkrótce sam wyruszę w podobną podróż. Niespełna rok później moja redakcja zleciła mi cykl tekstów o przywódcach biznesu, zwycięzcach z najwyższej ligi. Łapałem ich w Moskwie, Mińsku, Warszawie, Poznaniu, Berlinie, Jerozolimie, Londynie oraz w przeróżnych miejscach na Wschodnim i Zachodnim Wybrzeżu USA. Miałem szczęście spotkać ludzi wybitnych i niezwykłych, którzy odnieśli sukces, budując od zera własne przedsięwzięcia albo stając na czele wielkich korporacji. Chcąc lepiej ich zrozumieć, rozmawiałem z ich doradcami i z wykładowcami na uczelniach. Jednak już po pierwszych kilku spotkaniach zrozumiałem, że wyłuskanie genu zwycięzcy nie jest łatwym zadaniem. Z czasem to poczucie się pogłębiało. Dlatego nie będę formułował własnego odpowiednika Gladwellowskiej teorii 10 tys. godzin, która zakłada, że stać się ekspertem w jakiejś dziedzinie można, poświęcając jej co najmniej 10 tys. godzin. Bo zawsze znajdzie się wyjątek, który niekoniecznie musi potwierdzać regułę. Bo choć na przykład większość moich rozmówców zjadła zęby na tym, czym się zajmuje i dawno przekroczyła granicę 10 tys. godzin, to jest wśród nich Szlomo Yanai. I zaczyna się kłopot.

Ten emerytowany szef planowania Sił Obronnych Izraela zwrócił się w 2002 r. do właściciela produkującej nawozy sztuczne firmy Makhteshim Agan z zaskakującą propozycją: „Chcę zostać prezesem". 50-letni generał nie miał wykształcenia chemicznego ani pojęcia o rolnictwie. Przedsiębiorca zatrudnił jednak Yanaia na rok jako stażystę. W każdej chwili mógł go wyrzucić. Ale jeśli nie zrobi tego przez rok – mówiła dżentelmeńska umowa – Yanai zostanie prezesem. I został. A w 2007 r. stał się prezesem koncernu farmaceutycznego Teva, największego producenta leków generycznych na świecie.

Nie wydaje mi się też, że kluczem do sukcesu jest dobre urodzenie. Zresztą według Malcolma Gladwella „dobrze się urodzić" niekoniecznie oznacza „urodzić się w bogatej rodzinie". Wystarczy, że rodzice będą wspierać dziecko w jego poczynaniach i zaszczepią mu przekonanie, że praca może być źródłem satysfakcji. Dobrze, jeśli w domu jest dużo książek, a dziecko od najmłodszych lat uczy się dyskutować i przekonywać do swoich racji innych.

Jednak kolejny mój rozmówca Terry Leahy, były prezes Tesco, miał inne dzieciństwo.

Pochodzi z biednej irlandzkiej rodziny, która uciekała z kraju przed głodem i bezrobociem. Jego ojciec był cieślą, którego prawdziwą pasją były psy. Trenował je i obstawiał na wyścigach. Gdy wygrał trochę pieniędzy, przeniósł się z rodziną do Liverpoolu, gdzie dorastał w czynszówce na przedmieściach. Rodzina nie miała środków na szkoły, dlatego starsi bracia Terry'ego zakończyli edukację, gdy mieli po 16 lat. Terry jeszcze jako nastolatek z braku innych ubrań chodził głównie w szkolnym mundurku. Do dziś jest nieśmiały i trudno go rozgadać.

Ale zdaniem Gladwella bycie outsiderem też ma swoje zalety. – Przede wszystkim nie jesteś skrępowany zasadami, które rządzą

w danym środowisku i krępują wszystkich dookoła. Nie jesteś zanurzony w systemie, do którego wchodzisz, a to daje ci świeżość spojrzenia. Owszem, outsider płaci jakąś cenę, ale to nie jest tak, że nic nie dostaje w zamian – przekonywał mnie pisarz.

Wśród moich rozmówców jest grupa outsiderów, ale większość pochodzi jednak z klasy średniej. Jeśli miałbym szukać u nich jakichś wspólnych cech, to przede wszystkim wskazałbym na silną motywację, której – zdaniem specjalistów – brakowało Czeriepanowowi, młodemu rosyjskiemu hokeiście zmarłemu w 2008 r. na niewydolność serca.

Wola walki ciągle pcha tych ludzi do nowych wyzwań. Marissa Mayer nieoczekiwanie porzuciła Google'a, którego potęgę współtworzyła, i została prezeską Yahoo!, firmy z problemami. Odwaga, by porzucić strefę komfortu i zaryzykować, to wspólna cecha wielu moich rozmówców.

Tomasz Opasiński, dyrektor kreatywny studia graficznego Rev Creative, najpierw ruszył na podbój Ameryki, nie znając angielskiego, a kiedy już miał ciepłą posadę w dużym studiu graficznym w Hollywood, rzucił ją i został wolnym strzelcem.

Josh Tyrangiel, redaktor naczelny „Bloomberg Businessweeka" zdecydował się opuścić tygodnik „Time", gdzie miał mocną pozycję i pewną ścieżkę kariery, by podjąć karkołomne wyzwanie – tchnąć życie w podupadający magazyn, który kiedyś był ulubioną lekturą Billa Gatesa.

Niektórzy, jak np. Amir Kassaei, globalny dyrektor kreatywny agencji reklamowej DDB, celowo unikają rozleniwiającego komfortu, również dlatego, by móc bezkompromisowo walczyć o własne racje i pomysły.

– Postawić wszystko na jedną kartę może tylko ten, kto nie ma nic do stracenia. Czyściłem kible w Wiedniu i przeżyłem. Gdyby coś

się stało i musiałbym robić to znowu – znowu bym przeżył. Ta świadomość bardzo pomaga, gdy wchodzi się na spotkanie z bardzo ważnym klientem – przekonywał mnie. – A wie pan, co nie pomaga? Biały mercedes klasy S, rezydencja w Connecticut albo apartament na Manhattanie, wakacje na Seszelach i kredyty. Ludzie, którzy to mają, myślą tylko o jednym: jak to wszystko uchronić.

Zwycięzcy prowadzą nieustająca walkę z brakiem zasobów, konkurencją, trendem rynkowym albo z samymi sobą. Gdy siedziałem w gabinecie Wiktora Kisłego, prezesa firmy Wargaming, w Mińsku, zastanawiałem się, ile przeszkód musiał pokonać w kraju o autorytarnym ustroju, ograniczonej gospodarce rynkowej, bez tradycji przedsiębiorczości, nie mówiąc już o braku funduszy inwestycyjnych i mentorów, z których pełnymi garściami czerpią jego konkurenci w Dolinie Krzemowej.

W pewnym momencie zarobił miliony dolarów, które gwarantowały mu spokojne życie. Jednak on chciał ścigać marzenia i wydał tę fortunę na produkcję „World of Tanks", obecnie jednej z największych gier komputerowych na świecie.

To wszystko nie znaczy, że moi bohaterowie nie potrzebują poczucia bezpieczeństwa. Potrzebują go jak każdy. Ich polisą ubezpieczeniową w biznesie jest przede wszystkim zespół. – Lepiej mi się śpi ze świadomością, że to Terry Winter i Tim Van Patten czuwają nad gangsterskim serialem „Zakazane imperium". Wiem, że klucze do tej historii są w rękach ludzi, którzy rozumieją istotę HBO. Nie oznacza to, że we wszystkim się zgadzamy, ale zawsze stawiamy na ludzi, którzy mają podobne wizje – tłumaczy Richard Plepler, prezes HBO podpisujący wielomilionowe zlecenia na produkcję filmów i seriali.

A James Goodnight, twórca i prezes firmy SAS Institute, która jest jednym z największych na świecie producentów oprogramowania

do analiz statystycznych, powtarza, że kluczem do sukcesu jest przyciąganie najlepszych, najzdolniejszych ludzi i stwarzanie im odpowiednich warunków do pracy. – Jeśli budujesz kraj, musisz działać tak samo – dodaje.

Dla Szlomo Yanaia, byłego prezesa potężnego koncernu farmaceutycznego Teva, zespół to nie tylko źródło energii i nowych pomysłów, to też gwarancja trzeźwej oceny sytuacji. – Sukces każdej organizacji, wojskowej czy cywilnej, zależy od tego, czy jesteśmy wrażliwi na głosy podwładnych. To oni są najbliżej rzeczywistości. Im wyższy szczebel dowodzenia, tym gorszy kontakt z rzeczywistością – podkreśla menedżer, który nie boi się porównywać swojej byłej firmy do dachowca odbierającego tłustym rasowym kotom kolejne kawałki rynku farmaceutycznego.

Żaden z moich rozmówców nie powiedział mi, że „pieniądze szczęścia nie dają". Jednak żaden z nich nie pracuje dla pieniędzy. Paradoks? Na początku właśnie tak myślałem, ale z każdym spotkaniem rozumiałem ich coraz lepiej. Dla Briana Wilcove'a, partnera w funduszu inwestycyjnym Sofinnova Ventures, pieniądze w Dolinie Krzemowej są skutkiem ubocznym albo dowodem na to, że miał rację, szacując wartość różnych pomysłów.

Tym, co pcha zwycięzców do przodu, jest pasja, a nie pieniądze. Dla Marissy Mayer praca jest zabawą, a zabawa pracą. – W tym sensie wybór pomiędzy wyjściem do kina a spędzeniem wieczoru w biurze nie jest dla mnie trudny. Jedno i drugie bawi mnie tak samo – mówi.

A James Goodnight w ogóle nie pamięta, kiedy zarobił pierwszy milion: – Wie pan, ja nigdy nie pracowałem dla pieniędzy, lecz dla przyjemności.

Czy Aleksiejowi Czeriepanowowi, który grając w barwach klubu Awangard Omsk, zdobył 18 goli w 47 meczach i ustanowił rekord

juniorów, mogło brakować motywacji i pasji? Gare Joyce, autor książki „Future Greats and Heartbreaks" o tajemnicach skautów NHL, też obserwował kombinat w 2007 r. Po śmierci młodego zawodnika napisał pożegnalny tekst w kanadyjskim serwisie SportsNet. Dowodził w nim, że problemem nie była motywacja. Był nim po prostu brak zrozumienia. „Gdy zobaczyłem Czeriepanowa, uderzyła mnie jedna rzecz. To był chłopiec, ledwo podlotek. Nie rozwinął się jeszcze fizycznie i w wieku 18 lat wyglądał na 14-latka. Nie spędził dużo czasu w pokoju z ciężarami, ale to jeszcze nie jest dowód na brak etosu pracy. Wciąż był na tym etapie rozwoju, na którym nie mógł wyhodować mięśni" – pisze Joyce. Do tego doszła – wyjątkowo męcząca dla Czeriepanowa – różnica czasu pomiędzy Toronto a rodzimym Omskiem, która wynosi 11 godzin. Jeden z wywiadów z łowcami talentów nie zaczął się najlepiej i zawodnika zapytano wprost, czy nie chciałby już skończyć i wyjść. „Męczy mnie jetlag" – miał powiedzieć Czeriepanow, przepraszając.

Jeśli więc nawet istnieje gen albo szereg genów, które sprzyjają zwycięzcom, nie wystarczy dostać je w spadku po rodzicach, historii czy społeczeństwie. Czasami niezbędne jest szczęście. Albo długi, regenerujący sen. Bo nawet zwycięzcy bywają zmęczeni.

Vadim Makarenko

CZĘŚĆ I

SPECJALIŚCI OD RZECZY NIEMOŻLIWYCH

SZLOMO YANAI

bohater wojenny, emerytowany generał. Jako 55-latek został prezesem firmy Teva, największego na świecie producenta leków generycznych. Był w tej roli nadzwyczajnie skuteczny.

„Przywództwo wymyka się podręcznikowym definicjom. Dyscyplina i hierarchia nigdy nie wystarczą. Prawdziwy lider – i w wojsku, i w firmie – wie, jak zainspirować człowieka, jak go przekonać, by podjął ryzyko”

BEZ ZAUFANIA NIE MA INTERESÓW. ALE GDY JE STRACĘ – JESTEM BEZWZGLĘDNY

Gdy szef prężnej firmy zatrudniającej 46 tysięcy pracowników, emerytowany generał, mówił mi: „Nie chcę słyszeć od podwładnych: »Tak, proszę pana«", to zacząłem się zastanawiać, ile naprawdę znaczą dla firmy ludzie, którzy mają odwagę kwestionować polecenia przełożonych.

– W chaotycznym, szybko zmieniającym się świecie są niezbędni. To oni uchronią firmę przed błędami – odpowiada Szlomo Yanai.

* * *

Lotnisko im. Davida Ben Guriona w Tel Awiwie. Naburmuszona pani w mundurze kartkuje mój paszport: – Pierwszy raz w Izraelu?

– Tak.

– Cel wizyty?

– Zaprosił mnie Szlomo Yanai, prezes... – zaczynam.

– Wiem, kim jest Yanai – przerywa.

61-letni bohater wojenny, emerytowany generał i były już prezes największej firmy w Izraelu jest w swoim kraju legendą. Media śledzą każdy jego krok. Magazyn „Fortune" porównał fascynację Yanaiem do tej, jaką w Ameryce budził Steve Jobs, prezes Apple'a,

który jedną nogą stał w świecie biznesu, drugą – w świecie popkultury.

Firma Teva, którą przez pięć lat zarządzał gen. Yanai, nie ma z popkulturą nic wspólnego. To czołowy producent leków generycznych, czyli odpowiedników leków opracowanych przez znane koncerny farmaceutyczne. Teva wyszukuje luki w patentach konkurentów i ku ich oburzeniu wypuszcza tańsze zamienniki. Rocznie fabryki Tevy wypluwają na rynek 60 mld pigułek, a niektóre z jej produktów, np. aviomarin, hepatil czy vibovit, są znane Polakom.

Gdy gen. Yanai został prezesem Tevy wiosną 2007 r., jej przychody wynosiły 8,4 mld dolarów rocznie. Dwa lata później urosły do blisko 14 mld! Wtedy Yanai zapowiedział, że w 2012 r. Teva będzie miała 20 mld dolarów przychodu i 4 mld zysku.

Zrealizował ten cel z nawiązką. I rozstał się z firmą.

Ale ja spotykam się z nim jeszcze wtedy kiedy jest prezesem Tevy.

Siedziba tej firmy na przedmieściach Tel Awiwu jest jednak niepozorna, przypomina posterunek straży miejskiej w Warszawie – to niski, beżowy budynek. Z tą różnicą, że polskich posterunków nie otaczają palmy i fikusy, a w ogródkach nie spacerują pawie.

Idąc na spotkanie z gen. Yanaiem, zastanawiam się, czy w trakcie rozmowy zakasze rękawy. Czytałem, że jego ręce są pokryte bliznami – śladami po ranach, które odniósł w 1973 r. w czasie wojny izraelsko-arabskiej Jom Kippur.

Ale generał bliznami nie epatuje, nawet nie zdejmuje marynarki. Siedzi prawie nieruchomo. Mówi cicho. I często powtarza: – Moim skromnym zdaniem...

VADIM MAKARENKO: To miejsce nie przypomina gabinetu byłego wojskowego...

SZLOMO YANAI: Jestem dumny ze swego pierwszego życia, ale tylko dwie rzeczy w tym pokoju wiążą się z wojskiem. Pierwsza – tu, na szafce – to model czołgu. Dostałem go od jego projektanta, generała Israela Tala. Na drugą rzecz pewnie nie zwrócił pan uwagi, bo jest opisana po hebrajsku – to dyplom sił obronnych Izraela. W naszym wojsku nie ma medali, dostaje się takie dyplomy. Długo się wahałem, czy go tu zawiesić, ale w zeszłym roku przekonały mnie dzieci.

A gdzie wisi pana dyplom z Uniwersytetu Harvarda?

– Eee, chyba gdzieś tam... [wskazuje na szafkę w rogu pokoju. Po chwili wraca do ściany z ramkami]. Wie pan, jak się nazywa taką ścianę w gabinetach prezesów?

Nie wiem.

– Ścianą samouwielbienia. Zawsze się z tego śmiałem, ale...

...sam pan coś zawiesił. A ta druga ramka, z lewej?

– To wyróżnienie Uniwersytetu w Tel Awiwie za osiągnięcia w biznesie. Pierwszy wyraz uznania w moim drugim życiu. Zawiesiłem go bez oporów.

W Polsce widziałem gabinet prezesa, który wcześniej był oficerem służb specjalnych. Miał wiele zdjęć w mundurze, z kolegami z wojska. Sądziłem, że coś takiego zobaczę u pana.

– W domu mam całe pudła z takimi pamiątkami. Moja żona ciągle odgraża się, że je wyrzuci. Mówię jej: „Ej, to moje życie!".

„Tak? – odpowiada. – To czemu nikomu ich nie pokazujesz?".

I dlaczego?

– Sam się zastanawiam. Może pewnego dnia, gdy będę starszy i będę miał sklerozę, rozwieszę te pamiątki w domu?

JAK PRZEKONAĆ LUDZI, BY PODJĘLI RYZYKO

Czego nauczył się pan w wojsku o sobie i ludziach?

– Wyniosłem umiejętność zarządzania dużymi formacjami, budowania relacji, formułowania celów i podejmowania decyzji. Przywództwo i w wojsku, i w cywilu opiera się na tych samych umiejętnościach.

Same rozkazy, dyscyplina i hierarchia nigdy nie wystarczą. Może na krótką metę, w wyjątkowych okolicznościach. Na dłuższą metę jeśli chcesz, żeby ludzie coś dla ciebie zrobili, musisz ich przekonać, potem motywować i pokazywać, że to ma sens i przyniesie im korzyści.

Oczywiście, biznes różni się od wojska – to jednak inny styl życia i cele.

Co ma pan na myśli?

– Służba publiczna – czy to w wojsku, transporcie publicznym, czy w służbie zdrowia – narzuca menedżerom inne priorytety. Powodzenie każdej instytucji zależy w dużej mierze od tego, czy dyrektorowi uda się zdobyć od władz możliwie największy budżet. Takie myślenie rzutuje na całą działalność i wynik staje się mniej istotny, czasami zresztą nie ma go jak mierzyć. W biznesie jest na odwrót: najważniejszy jest wynik, i to mierzalny.

Zatem z wojska do biznesu wniosłem tak naprawdę jedynie te umiejętności, które dotyczą pracy z ludźmi oraz planowania.

Planowania?

– Tak. Planowanie w wojsku jest niezwykle precyzyjne i szczegółowe. Ta umiejętność przydałaby się wielu przedsiębiorstwom.

A co z intuicją, którą ostatnio wychwalają teoretycy zarządzania?

– Tak, to romantyczna i efektowna teoria, ale w życiu większość rzeczy udaje się dopiero po analizie i starannym planowaniu. Znam wielu ludzi, którzy odnosili sukcesy, bo sprzyjało im szczęście, ale na szczęście też trzeba zapracować. Planowanie jest taką właśnie pracą. Nie chodzi o to, żeby poskładać liczby, bo to mógłby zrobić komputer. Dopiero lider uczyni z planowania sztukę, bo zna swój zespół i potrafi go zmotywować.

Zarządzanie bywa w podręcznikach sprowadzane do technicznych funkcji. Przywództwo wymyka się technice. Tu chodzi o charyzmę, o zdolność przekonywania. Jak pana przekonać, żeby pan podjął ryzyko? Jak sprawić, by przyjął pan moją wizję? Jak pana zainspirować? Prawdziwy lider to wie. I w wojsku, i w firmie.

W armii motywował pan żołnierzy wzniosłymi hasłami: „ojczyzna, honor, niepodległość". A czymże pan porwie swoich podwładnych dzisiaj, przy produkcji tabletek na katar?

– Opowiem panu. W produkcji leków generycznych nie chodzi tylko o zarabianie dużych pieniędzy. Chodzi o to, żeby lek był dostępny i by ludzi było na niego stać. Produkując tańsze leki, umożliwiamy leczenie większej liczbie ludzi.

To ważne nie tylko dla krajów Trzeciego Świata, ale też dla krajów rozwiniętych, które reformują swoje systemy opieki zdrowotnej. Wiele krajów zwiększa wydatki na ochronę zdrowia, i to w tempie wyższym, niż rosną ich gospodarki. Powody są różne – społeczeństwa się starzeją, w medycynie pojawiają się nowe,

droższe technologie. Gdy używa się tańszych leków, łatwiej zapanować nad budżetem, oszczędności można przesunąć np. na wyposażenie szpitali. W Polsce już w 2010 r. udział generyków sięgał 75 proc. – bez nich budżet opieki zdrowotnej by się załamał.

Teva, jak wiele firm, ma swoją misję. Zapisaliśmy w niej, że chcemy oferować rozwiązania, które ułatwią dostęp do leków wysokiej jakości.

Brzmi jak...

– ...frazes, wiem. Ale właśnie misja pomaga ludziom pracować, a nie tylko zarabiać. W zarabianiu nie widzę zresztą niczego złego. Prowadzimy też własne badania nad lekami innowacyjnymi, ale tu motywacja jest oczywista: szukamy leku, który pomoże zwalczać choroby trapiące ludzkość, rozwiązać problemy, których nie rozwiązał nikt wcześniej.

NIE CHCĘ SŁYSZEĆ: „TAK, PROSZĘ PANA"

Gros przychodów przynoszą Tevie zamienniki leków wynalezionych przez inne koncerny. Jak przyciągnąć talenty do firmy, która sukces opiera nie na własnych pomysłach, ale na cudzych?

– Tak, nazywają nas piratami. Ale produkcja zamienników daje duże pole do popisu. Po pierwsze, wykorzystujemy patenty, które wygasają, i na ich podstawie uruchamiamy własną produkcję. Tu wykazują się głównie prawnicy.

Drugi sposób polega na wynalezieniu innej metody produkcji leku, który jest dostępny na rynku, ale wciąż jest chroniony

patentem. To duże wyzwanie dla chemików i biologów, wymaga niezwykłej pomysłowości.

Ludzie, którzy lubią to, co robią – niezależnie od tego, czy pracują w mediach, czy w przemyśle farmaceutycznym – zwykle zwracają uwagę na wynagrodzenie, wizerunek firmy oraz satysfakcję, którą uważam w pracy za najważniejszą.

Ale wymienił ją pan jako ostatnią.

– Tak, by lepiej wytłumaczyć, o co mi chodzi. Wielu moich pracowników nie zarabia dużo, ale nawet gdy coś idzie nie po ich myśli, trwają w swojej pracy. Kultura firmy i środowisko mają ogromne znaczenie. Większość z nas naprawdę wierzy, że pracuje dla ludzkości, i ma do pracy osobisty stosunek. Każdy wie, że powinien nieustannie rzucać firmie wyzwania.

Co to znaczy?

– Gotowość do dyskusji.

Do kwestionowania poleceń?

– W pewnym stopniu. Wybierając nowych menedżerów, patrzę nie tylko na kwalifikacje, ale też na gotowość do rzucania wyzwań.

Jak pan to rozpoznaje?

– Bardzo prosto. Gdy przedyskutowujemy jakąś decyzję, ludzie zwykle zgadzają się z przełożonymi. „Tak, proszę pana", „racja", „oczywiście" – powtarzają. Ja wolę usłyszeć: „Tak, ale chciałbym zwrócić uwagę na...", „mam inny pogląd" albo „musimy to zmienić". Kiedy to słyszę, wiem, że wybrałem odpowiednich ludzi. Takich nam trzeba w chaotycznym, szybko zmieniającym się świecie. To oni uchronią firmę przed błędami.

Jakimi?

– Różnymi. Weźmy produkcję. W naszym biznesie kluczowa jest ostra kontrola kosztów. Im tańszy lek, tym lepiej, bo to da nam przewagę nad konkurencją. Dziś wszyscy mówią, że jeśli chce się obniżać koszty, trzeba iść na Wschód, gdzie jest tania siła robocza. Indie, Chiny – to miejsca, gdzie buduje się fabryki.

Gdy kilka lat temu rozważaliśmy przeniesienie produkcji do Azji, kilku menedżerów średniego szczebla przekonało mnie i zarząd, że to zły pomysł. Większość analiz bowiem nie bierze pod uwagę kilku czynników. Po pierwsze: jeśli mam fabrykę tu, w Izraelu, produkującą leki od 20 lat, to zgromadziła ona ogromne doświadczenie, dzięki któremu jest bardzo wydajna. Analogiczny obiekt w Indiach, nawet jeśli wynajmiemy najlepszych tam ludzi, osiągnie porównywalny poziom wydajności za wiele lat. Po drugie: siłą rzeczy uwaga kadry kierowniczej jest ograniczona – jeśli ją rozproszymy, trudniej będzie utrzymać jakość produktów.

Choć mamy kilka zakładów w Azji, nie jest to nasz główny ośrodek produkcyjny.

Z NAJWYŻSZEGO PIĘTRA NAJMNIEJ WIDAĆ

Czy ludzie, którzy ciągle kwestionują decyzje szefów, nie wnoszą do firmy chaosu?

– Nie. Chcę, żeby mieli swoje poglądy i swobodnie ich bronili, ale każdą dyskusję kończymy wnioskiem i wszyscy powinni go zaakceptować, tak jakby wynikał z ich własnych przekonań. Nie chcę, by człowiek powiedział mi: „OK, podporządkowuję się tej decyzji", a następnie przy podwładnych narzekał: „To głupie, mój szef zwariował". To niemoralne. Trzeba wiedzieć, jak przekazać

innym decyzję, z którą się nie zgadzamy. Inaczej zdezorientujemy zespół, źle go zmotywujemy. Wtedy zacznie się chaos.

Zabrzmiało jak w wojsku: rozkaz – wykonać.

– Może. Ale sukces każdej organizacji – wojskowej i cywilnej – zależy od tego, czy jesteśmy wrażliwi na głosy podwładnych. To oni są najbliżej rzeczywistości. Im wyższy szczebel dowodzenia, tym gorszy kontakt z rzeczywistością.

Lider opiera się na raportach, które powstają na różnych szczeblach i na każdym z nich część informacji ginie, a pozostała podlega interpretacji. Na podstawie tych raportów lider podejmuje decyzję, informuje swoich bezpośrednich podwładnych, oni – swoich, a tamci – następnych. Część uzasadnienia ginie, a sama decyzja jest interpretowana. To fenomen i dobry lider potrafi go oswoić.

Jak?

– Będąc blisko swoich ludzi.

W jaki sposób? Jedząc z nimi obiady?

– Po prostu trzeba z nimi być. Im większa firma, im wyższe piętro, na którym siedzi prezes, tym bardziej jest on odłączony od życia firmy. Siedzi w biurze, dostaje raporty, wszyscy są szczęśliwi, bo zwykle doniesienia są dobre, ludzie boją się wysyłać złe. I zaczynasz wierzyć, że wszystko jest w porządku.

Musisz więc jak najczęściej opuszczać gabinet. Spotykać się ze sprzedawcami, pytać, jak im idzie, jakie mają problemy.

Gdy jestem za granicą, zawsze proszę o wycieczkę do apteki. Wchodzę i rozmawiam – jak ostatnio we Francji – o wymiarach pudełka, do którego Teva pakuje leki. I okazuje się, że nie mieści się

ono na półkach aptekarza. Już rozgląda się on za innym producentem, który ma lepsze – jego zdaniem – opakowania.

Gdy odwiedzam nasze fabryki, spotykam się z pracownikami. Chcę zrozumieć, dlaczego nie są w stanie zwiększyć produkcji. Co im przeszkadza? Zwykły raport szefa zakładu mi tego nie powie.

Wracam z tych wycieczek z wieloma spostrzeżeniami. Jeśli chcesz dowodzić firmą zatrudniającą 46 tysięcy ludzi w ponad 60 krajach, musisz to robić.

I jakie problemy rozwiązał pan, oglądając fabrykę?

– Nie rozwiązuję problemów w fabrykach. Idę tam, by lepiej rozumieć swój biznes. Jeśli zobaczę coś, co budzi mój niepokój – nie reaguję od razu. Wracam do siebie, dzwonię do szefa zakładu i mówię, co widziałem, a on podejmuje właściwe decyzje. Trzeba zachować ostrożność. Co z tego, że coś wzbudziło mój niepokój podczas trzygodzinnej wizyty w fabryce Tevy w Kutnie?

Jak to co? Skoro zobaczył pan nieprawidłowości, powinien zareagować!

– To, co zobaczyłem, było częścią obrazu, a nie jego całością, nawet jeśli ludzie dookoła twierdzili, że to były nieprawidłowości. Przekazując spostrzeżenia swojemu menedżerowi, nie chcę go zablokować, nie chcę mu niczego narzucić. Chcę, żeby swobodnie wytłumaczył, co się dzieje, by czuł się szefem na swoim terenie.

Załóżmy, że zwraca pan uwagę szefowi zakładu, a on przekonuje, że nic się nie dzieje. I nieprawidłowości pozostają.

– To możliwe, ja ufam swoim ludziom. Bez zaufania nie da się robić interesów. Natomiast jeśli je stracę – zero tolerancji, jestem bezwzględny.

Nie boi się pan, że pracownicy zabierają pana do najlepszych aptek? Że malują trawę przed pańską wizytą w zakładzie?

– Wsie potiomkinowskie, tak? Oczywiście, to możliwe. Ale moim skromnym zdaniem potrafię takie rzeczy rozpoznać. Zwracam uwagę na szczegóły, zadaję odpowiednie pytania.

Jak wiadomo, słowa stanowią tylko 30 procent naszej komunikacji. Reszta to język ciała. Gdy podczas narady z menedżerami któryś z nich ma wystąpienie, patrzę nie tylko na niego, ale też na pozostałych 19 uczestników spotkania. Po ich minach, sposobie siedzenia, tym, na kogo patrzą – od razu wiem, czy to, co mówi ich kolega, jest rzetelne i ważne.

Dużo pan podróżuje?

– Połowę roku spędzam w trasie. A gdy jestem tu, w Tel Awiwie, nie siedzę w gabinecie i nie czytam maili, połowę czasu poświęcam na spotkania. Nie da się zarządzać firmą na podstawie papierów. Niby to proste – na biurku mam ekspertyzy, strategie od firm doradczych, rekomendacje analityków, opinie prawników. Wykresy obrazują moją firmę, branżę itp. Tylko co z tego?

Pytanie, jak zrozumieć to wszystko w dłuższej perspektywie. Nie to, jaki będzie poziom sprzedaży za pięć lat, lecz to, jak będzie wyglądał rynek. Kto będzie rozdawał karty? Producenci czy dystrybutorzy? Rządy czy lekarze? Farmaceuci czy pacjenci? To pozwoli zaplanować przyszłe ruchy. O tym samym myślą moi konkurenci, muszę się tam znaleźć jeden dzień przed nimi.

Zna pan dowcip o dwóch facetach, którzy w dżungli natknęli się na lwa? Lew zaczyna ich gonić, więc jeden z nich rzuca się do ucieczki. „Oszalałeś? Przecież lew jest szybszy od ciebie!" – krzyczy drugi.

„Wiem, ale lew najpierw dogoni tego, kto nie ucieka. A ja zyskam na czasie!".

Lepiej być pierwszym niż lepszym?

– Jedno wiąże się z drugim. Teva jest numerem jeden w generykach, ale nikt jej nie goni. To źle, bo wyzwania, które normalnie rzucałby nam konkurent, musimy tworzyć sami. Dlatego nasi ludzie muszą podważać to, co robi firma.

DLA KOGO WYCHYLASZ GŁOWĘ Z OKOPÓW

Otacza się pan w biznesie byłymi wojskowymi?

– Wszyscy dziennikarze w Izraelu zadają mi to pytanie. Odpowiedź brzmi: nie.

Dlaczego? Sam pan przyznał, że wojsko nauczyło pana pracy z ludźmi.

– Musi pan wiedzieć, że w tym kraju...

...każdy służył w wojsku.

– Tak, ale w kręgach biznesowych oficerska kariera jest postrzegana jako minus. Część wojskowych nadaje się do polityki albo biznesu, pozostali – wcale. Każdy przedsiębiorca to panu powie.

To jak w 2003 r. przekonał pan właściciela firmy chemicznej, żeby powierzył panu stanowisko prezesa? To była pańska pierwsza praca po zrzuceniu munduru.

– Gdy wyszedłem do cywila, ktoś poznał mnie z właścicielem produkującej nawozy firmy Makhteshim Agan. Zaproponowałem, żeby zatrudnił mnie jako prezesa. Był zaskoczony, bo nie miałem wykształcenia chemicznego, nie znałem się na rolnictwie.

Przekonywałem, że umiem ciężko pracować i jestem gotów się uczyć, choć miałem już 50 lat. Ponadto wiem, jak kierować załogą. On jednak miał opory. Poprosiłem więc, by zatrudnił mnie jako stażystę na 12 miesięcy, żebym nauczył się firmy i branży, a on mógł mnie poznać. Zastrzegłem, że w każdej chwili może mnie wyrzucić, a ja nie będę chował urazy. Ale jeśli mnie nie zwolni, to po 12 miesiącach zostanę prezesem.

I jak było?

– Naprawdę ciężko pracowałem, uczyłem się chemii, rolnictwa, finansów i tysiąca innych rzeczy. Pierwszego dnia prezes tej firmy powiedział mi: „Nie wierzę, że się nadajesz. Nie widzę możliwości, żebyś się sprawdził. Ale kazano mi ciebie przeszkolić, więc to zrobię". I słowa dotrzymał. Po dziesięciu miesiącach sam zaproponował mnie na swoje stanowisko.

Był wielkim liderem, skoro nie bał się wychować następcy lepszego od siebie.

– Był nie tylko wielkim liderem, był z niego mensch.

Kto?

– To słowo w jidysz, trudno przetłumaczalne. Oznacza bardzo szlachetną, sumienną i otwartą osobę. Do dziś jesteśmy dobrymi przyjaciółmi.

Nawozy, farmaceutyki... Sprawdziłby się pan jako prezes domu mody?

– Nie wiem. Kierowanie ludźmi wymaga skromności. Choć bardzo lubię ładne ubrania i modelki oraz poradziłem sobie w różnych branżach, to nie wiadomo, czy poradziłbym sobie w kolejnej.

Rozstanie z armią było trudne?

– Byłem bardzo rozczarowany. Spędziłem w wojsku 30 lat, piąłem się w hierarchii i aspirowałem do tego, by znaleźć się na szczycie. Ale się nie udało.

Pod koniec 1999 r. zakończyłem kadencję jako szef planowania sił obronnych Izraela i chciałem złożyć dymisję. Premier Ehud Barak włączył mnie jednak do delegacji na szczyt pokojowy w Camp David w lipcu 2000 r. Nie mogłem odmówić, prosił premier, a chwila była historyczna.

Zapytałem: „Co potem?". Odpowiedział, że mam zrobić MBA na Harvardzie, a on dołoży wszelkich starań, żebym po studiach został wiceszefem sztabu. Zgodziłem się.

Tylko że gdy studiowałem, Barak przegrał wybory, a jego miejsce zajął Ariel Szaron. Nowy minister obrony wybrał kogoś innego na wiceszefa sztabu. Bez urazy, miał prawo. Uczciwie mnie uprzedził. Gdy złapałem za słuchawkę i zadzwoniłem z gratulacjami do kolegi, który dostał posadę, okazało się, że sam jeszcze nie wiedział.

Cóż, postanowiłem wtedy, że nie będę żył wojskową przeszłością i skupię się na przyszłości. To nie była łatwa decyzja, bo jestem dumny z tego, co robiłem w armii. Nie dołączyłem jednak do przemysłu zbrojeniowego, nie zająłem się bezpieczeństwem biznesu. Nie zostałem też komentatorem wojskowym, co proponowały mi stacje telewizyjne.

Dlaczego?

– A czemu miałbym to robić? Żeby wypełnić 20 minut w ramówce telewizyjnej, opowiadając o byłej pracy? To bez sensu.

Myślałem, że armia była pańskim powołaniem. W 1973 r., podczas wojny Jom Kippur z Egiptem i Syrią, pocisk trafił w pana czołg.

Z załogi przeżył tylko pan. Po sześciu miesiącach w szpitalu wrócił pan jednak do wojska. Większość ludzi postąpiłaby inaczej.

– Gdy byłem młody, nie planowałem kariery wojskowej. Wszystko zmieniła wojna, to ona ukształtowała mnie i moje życie. Przyniosła temu krajowi otrzeźwienie po latach euforii po wygranej w wojnie sześciodniowej w 1967 r. W święto Jom Kippur 1973 r. byliśmy zaskoczeni atakiem. W szpitalu dowiedziałem się, że straciliśmy 2 tys. żołnierzy, moja kompania straciła 40 proc. dowódców plutonu. Czułem, że moim obowiązkiem jest wrócić do armii i pomóc ją odbudować. Jak to w życiu bywa, kilka lat rozciągnęło się do 30.

A więc kierowały panem pobudki czysto patriotyczne?

– Hm... Na wojnie nie walczysz o flagę, lecz o przyjaciół. Ludzie, którzy zginęli, byli moimi przyjaciółmi. Inni przeżyli i wciąż byli w armii. Oczywiście, wielkie symbole, historia, naród i kraj są ważne, ale to przyjaciele sprawiają, że wychylasz głowę z okopów i idziesz tam, gdzie strzelają. Nie chcesz ich zawieść.

Bał się pan na polu walki?

– Oczywiście! Niech pan nie wierzy, gdy ktoś mówi, że się nie bał. Ale strach da się kontrolować.

W Tevie miał pan stracha?

– Nie nazwałbym tego strachem, raczej ciężarem odpowiedzialności. Rocznie produkujemy ponad 60 mld pigułek. Boże broń, z jedną jedyną coś pójdzie nie tak i ktoś ucierpi. Do tego dochodzi 46 tys. rodzin, które utrzymują nasi pracownicy na całym świecie. A jest jeszcze giełda i akcjonariusze, którzy chcą zysków co kwartał i mają krótką pamięć, gdy chodzi o przeszłe osiągnięcia. To ogromny ciężar.

Na szczęście jest różnica pomiędzy wojną i konkurencją w biznesie. W pierwszej chodzi o ludzkie życie, a w drugiej – o pieniądze. Z konkurencji można się łatwo wycofać w każdej chwili, na wojnie to niemożliwe. Jednak konkurencja w biznesie, w odróżnieniu od wojny, nigdy się nie kończy. Trzeba z nią żyć.

Jak?

– Śpię jak dziecko: co jakiś czas budzę się z płaczem i znowu zasypiam. Mówiąc poważnie, to część mojej pracy, czuję tę presję, ale nie jestem w stanie jej dokładnie opisać.

Rozmawiałem z wieloma menedżerami i byłem zaskoczony, jak często używają języka wojskowego, choć wielu z nich nie służyło w armii. „Atak", „oblężenie", „wojna", „żołnierze" itp. – ciągle to słyszę. A pan mówi jak cywil.

– Pamiętam pierwszy dzień na wojnie. Jako dziecko oglądałem o niej masę filmów, były fascynujące tak jak dzisiaj gry komputerowe. Ale niech mi pan uwierzy: wojna wygląda zupełnie inaczej. Gdy stawką jest twoje życie, dobrze widzisz, jakie zło ze sobą niesie. I potem już nie chcesz porównywać jej z niczym innym.

JAMES GOODNIGHT

założyciel firmy informatycznej SAS Institute zatrudniającej 13,6 tys. ludzi, potentata na rynku oprogramowania do zarządzania biznesem. Jeden z najbogatszych ludzi w USA.

„Gdy budujesz firmę, musisz przyciągnąć najlepszych, najzdolniejszych ludzi i stworzyć im dobre warunki pracy. Jeśli budujesz kraj – musisz działać tak samo”

SZEF MUSI MIEĆ PEWNOŚĆ, ŻE U PRACOWNIKA WSZYSTKO GRA

Nie pamięta, kiedy zarobił swój pierwszy milion dolarów, bo – jak mówi – nigdy nie pracował dla pieniędzy, ale dla przyjemności. Mimo to jest jednym z najbogatszych ludzi w USA.

Kiedy z nim rozmawiam, zastanawiam się, jak to jest pracować w firmie, która zatrudnia specjalistów, po to by pomogli mi znaleźć opiekę dla schorowanych rodziców, i terapeutów, by pomogli mnie samemu, gdy jestem w tarapatach.

W firmie, której szef doskonale rozumie, że nie będzie mnie na zebraniu, bo muszę w połowie dnia wyjść z córką do lekarza.

I jakim cudem firma z tak rozbudowanym „socjalem" jest w tak doskonałej kondycji finansowej.

– Jeśli ktoś całymi dniami siedzi w biurze, to w końcu jego rodzina legnie w gruzach. A gdy kogoś opuszcza żona, przez co najmniej rok ten ktoś jest bezużyteczny. To proste – uśmiecha się James Goodnight.

O przychody i zyski własnej firmy jest zupełnie spokojny. Bardziej martwi się amerykańskim szkolnictwem:

– To przerażające, jak zacofane są amerykańskie szkoły i jak nudne muszą się wydawać uczniom. W domach nasze dzieci mają iPody, YouTube'a, Playstation. A w szkole? Jedyną zmianą, jaka się tam dokonała w ciągu ostatnich 50 lat, jest kolor tablicy.

Ech, gdyby dzieci mogły głosować, politycy poświęciliby ich sprawom trochę więcej czasu.

* * *

Gdy James Goodnight podjeżdża swoim czarnym buickiem na lotnisko w Raleigh w USA, nikt nie zrywa się z miejsca, by go przywitać. 70-letni Goodnight parkuje, wyjmuje z bagażnika walizkę na kółkach i toczy ją w kierunku swego prywatnego boeinga 737.

Lekko utyka na prawą nogę, kilka lat wcześniej podczas gry w golfa nabawił się kontuzji kolana. Mimo to nie chce, by stewardesa pomogła mu z bagażem.

Obsługa lotniska pomaga grupce dziennikarzy z Europy załadować bagaże do luku samolotu.

W boeingu zamiast stłoczonych jak sardynki 200 pasażerów rozsiadamy się wygodnie w zaledwie dwadzieścia osób – dziennikarze, których Goodnight wiezie z siedziby swojej firmy w Karolinie Północnej na organizowaną przez niego konferencję w Las Vegas.

Toniemy w białych skórzanych fotelach, wykładamy laptopy na dębowych stolikach, sprawdzamy, czy działa bezprzewodowy internet. Działa.

Przed nami pięć godzin lotu do Las Vegas z jednym z najbogatszych ludzi w USA. Magazyn „Forbes" szacuje majątek Goodnighta – założyciela firmy informatycznej SAS zatrudniającego 13,6 tys. ludzi, potentata na rynku oprogramowania do zarządzania biznesem – na 7,7 mld dolarów. Daje mu to 50. miejsce na liście najmajętniejszych Amerykanów i 154. miejsce na liście światowej.

W drodze udaje mi się z nim porozmawiać.

VADIM MAKARENKO: Co pana martwi, gdy spogląda pan na świat z okna swojego odrzutowca?

JAMES GOODNIGHT: Będę mówił o Stanach, bo tu mieszkam i pracuję.

Najbardziej niepokoi mnie to, że nie wszystkie amerykańskie dzieci chcą się uczyć. Tylko dwie trzecie kończy szkołę średnią, a z tych, co kończą, niewiele interesuje się naukami ścisłymi, które są trudne, wymagają większego wysiłku, więcej czasu niż nauki humanistyczne.

W efekcie Stany Zjednoczone spadają w światowym rankingu krajów o największej liczbie obronionych doktoratów z matematyki i innych nauk ścisłych. Zyskują w nim Chiny i Indie, które kształcą coraz więcej naukowców i inżynierów. Wkrótce to oni będą nadawać ton światowej gospodarce, tworzyć nowe miejsca pracy i wdrażać innowacje. Amerykańscy przywódcy tego nie dostrzegają. Pytam więc: „Gdzie będziemy za 20 lat?".

Nie przesadza pan? Wciąż macie świetne uniwersytety: Harvard, Columbia, Princeton czy Yale...

– Tak, ale uniwersytety nie wystarczą. Trzeba jeszcze studentów, którzy zechcą się tam uczyć. A coraz więcej chętnych zgłasza się na te uczelnie z zagranicy. Chińczycy, Hindusi, Koreańczycy czy Japończycy doskonale wiedzą, że bez edukacji nigdy nie osiągną sukcesu. A Amerykanie?

To bardzo mnie martwi. Bez rozwoju nauki żaden kraj nie stanie się źródłem nowych pomysłów w leczeniu raka, w biotechnologiach czy nanotechnologiach. A bez innowacji mój kraj nie utrzyma światowego przywództwa.

Co takiego stało się z Amerykanami? Latami to wy staraliście się bardziej niż reszta świata.

– Powiem panu. Ameryka była bardzo kreatywna w latach 1960–2000 w dużej mierze z powodu sputnika.

Sputnika?

– Tak, radzieckiego sputnika, satelity. Sowieci wystrzelili go w październiku 1957 r. i mieli już wówczas bombę wodorową. Nagle okazało się, że Ameryka ma zapiekłego wroga, który ma na orbicie własnego satelitę. Teoretycznie mógłby nas zaatakować z kosmosu. To przeraziło mój kraj.

Rząd postanowił dosłownie zalać pieniędzmi nasze szkoły i uniwersytety. Żeby nadrobić zaległości w nauce w stosunku do Rosjan, państwo zaczęło się interesować technologiami, wspierało ich rozwój. Te wydarzenia tak naprawdę dały podwaliny pod Dolinę Krzemową.

Niestety, ZSRR już nie istnieje i więcej takich sputników nie będzie. Nie mamy już poczucia zagrożenia, które nas napędzało.

Ale przecież są inne zagrożenia.

– Tak, widzę, jak rośnie potęga Chin i Indii, zwłaszcza technologiczna. Ale inni Amerykanie jeszcze niedawno tego nie widzieli i – szczerze mówiąc – nie widzieli tego również Europejczycy.

Pewnego dnia cały świat Zachodu obudzi się i odkryje, że nie tylko ciuchy w naszych szafach zostały uszyte w Chinach, ale pochodzi stamtąd też każde urządzenie w naszych domach, każdy nowy samochód, choćby elektryczny. Jeśli nawet nie będzie to produkt z Chin, to będzie importowany z Indii, Korei czy Singapuru.

Jak temu zaradzić?

– Kształcić nasze dzieci. Niech wszystkie zdobędą przynajmniej średnie wykształcenie. Nie ma powodu, dla którego tak potężny

kraj, jakim jeszcze jest Ameryka, nie może dać dzieciom dobrego średniego wykształcenia.

Rząd musi zachęcić młodzież do studiowania nauk ścisłych. A dopóki nie wykształcimy własnych talentów, przyjmujmy każdy, który wpadnie nam w ręce. Musimy zmienić prawo imigracyjne, tak by zaoferować zdolnym doktorantom z zagranicy pracę w Ameryce. To nam musi zależeć na tym, by zostali i pracowali u nas.

A co robi Ameryka? Od 11 września 2001 r. mówi zdolnym absolwentom, że po studiach muszą opuścić USA tak szybko, jak to możliwe.

Gdy budujesz firmę, musisz przyciągnąć najlepszych, najzdolniejszych ludzi i stworzyć im dobre warunki pracy. Jeśli budujesz kraj – musisz działać tak samo.

DOBRZY NAUCZYCIELE TO PRAWDZIWE SZCZĘŚCIE

Próbował pan zainteresować swoimi pomysłami Biały Dom?

– Tak, spotkałem się z Arnem Duncanem, sekretarzem edukacji w rządzie Obamy. Ma za sobą lata pracy w oświacie, widzi, dokąd ona zmierza.

Mówiłem mu, że dzieci powinno się uczyć technologii komunikacji. To przerażające, jak zacofane są amerykańskie szkoły. Gdy wejdzie pan do klasy, to zobaczy pan, że jedyną zmianą, jaka się dokonała tam w ciągu ostatnich 50 lat, jest kolor tablicy. Kiedyś były czarne, bo używano kredy. Dziś są białe, bo używa się flamastrów. To trochę mało...

Proszę porównać tę zmianę z tymi, które zaszły w życiu naszych dzieci. Dziś mają one iPody, YouTube'a, Playstation, ale w domach.

Szkoła musi im się wydawać strasznie nudnym, zacofanym miejscem. Nic dziwnego, że nauka ich nie interesuje.

I co? Wystarczy zafundować szkołom komputery i jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki wszystko się zmieni na lepsze?

– To tylko komputery, same w sobie jeszcze nic nie dają. Nie wystarczy dać nauczycielowi i dzieciom po laptopie i powiedzieć: „Fajnie, a teraz się uczcie".

Technologia to potężne narzędzie edukacyjne, ale jego wykorzystanie zależy i od szkoły – od programu nauczania, od aktywności nauczycieli, i od rodziców – od tego, jaki przykład dają w domu, jakie stawiają wymagania.

Na komputerach można przeprowadzać eksperymenty, których nie da się przeprowadzić w klasie. Można manipulować zmiennymi, naruszać ciąg przyczynowo-skutkowy itp. Stworzyliśmy w SAS program edukacyjny Curriculum Pathways, rozdajemy go szkołom za darmo, choć na jego rozwój wydajemy rocznie 4–5 mln dolarów.

Jeśli coś ma się zmienić w Ameryce, nasze szkoły muszą wreszcie wkroczyć w XXI wiek. Ech, gdyby dzieci mogły głosować...

Co by to dało?

– Politycy poświęciliby ich sprawom trochę więcej czasu. Ale nie mogą głosować i mamy to, co mamy.

Ma pan trójkę własnych dzieci. Czego uczył je pan w pierwszej kolejności?

– Chciałem, żeby szybko nauczyły się czytać. Moja pierwsza córka czytała już w wieku trzech lat. To nie jest wyłącznie kwestia predyspozycji. Rodzice muszą po prostu zarezerwować trochę czasu, usiąść z dzieckiem i czytając mu, wskazywać palcem każde słowo.

Dzieci mają chłonną pamięć i zapamiętają, jak wyglądają poszczególne słowa, dzięki temu szybciej nauczą się czytać samodzielnie.

Im wcześniej zaczniesz czytać, tym większy będzie twój zasób słów. To daje przewagę w szkole. Niektóre dzieci z uboższych rodzin nie mają szans nawet zetknąć się ze słowami, którymi bez problemu posługują się ich rówieśnicy z wykształconych rodzin. A zasób słów, który dziecko wynosi z domu, może przesądzić o całym jego życiu.

A co dał pan dzieciom oprócz edukacji?

– Boże, nie wiem... wygodny dom, ubrania.

A czego pan im nigdy nie dał, żeby ich nie zepsuć?

– Och, myślę, że je zepsułem. Kupiłem im masę rzeczy... ale nigdy nie kupiłem im wypasionych aut! Na to musiały zarobić same.

Gdy tak się zastanawiam nad pańskim pytaniem, to muszę dodać, że moje pierwsze dwie córki urodziły się, gdy byłem jeszcze na studiach. Nie mieliśmy wtedy pieniędzy, więc chyba nie mogłem ich przesadnie zepsuć. Zacząłem robić to później, gdy stałem się bogatszy.

Trudno jest sprostać oczekiwaniom rodziców? Pański ojciec miał zaledwie sklep z narzędziami, ale pan postanowił założyć własny biznes.

– Skończyłem uniwersytet i odkryłem dla siebie komputery. Byłem nimi zafascynowany. Faktycznie, ojciec myślał, że będziemy pracować razem.

Jak zareagował, gdy zrozumiał, że nic z tego?

– Był trochę smutny. Uważam jednak, że człowiek powinien robić to, co chce, to, w co wierzy.

Syn pracuje w pańskiej firmie?

– Tak, w niepełnym wymiarze godzin. Poza tym działa w branży finansowej, gdzie zajmuje się głównie zarządzaniem nieruchomościami i ich wynajmem. Można powiedzieć, że jest już na swoim.

14 lat temu założył pan w swoim mieście elitarną szkołę dla zdolnych dzieci. A co pana popchnęło do nauki? Podobno miał pan świetnego nauczyciela chemii.

– Tak, to prawda. Moi nauczyciele chemii i matematyki byli fantastyczni. To dzięki nim poszedłem do szkoły średniej, a na uniwersytecie skończyłem matematykę. Wielu z nas miewało dobrych nauczycieli, ale ja miałem prawdziwe szczęście, bo praktycznie każdy był bardzo dobry. Chciałbym, żeby wszystkie zdolne dzieci z mojego miasta miały ten komfort.

Czy sama wiedza wystarczy, żeby odnieść sukces?

– Tak. Wiedza i kultura innowacji – czyli środowisko, które ją wspiera – wystarczą.

A dobre pochodzenie? Nie trzeba jeszcze urodzić się w dobrej rodzinie?

– Nie, dobre pochodzenie wcale nie jest niezbędne. Jeśli człowiek zdobędzie wiedzę, może dużo osiągnąć pomimo niekorzystnego tła rodzinnego. Oczywiście dzieci urodzone w lepiej sytuowanych rodzinach mają łatwiej, ale wcale nie gwarantuje im to sukcesu.

MECZ DZIECKA BYWA WAŻNIEJSZY NIŻ ZEBRANIE

Siedziba pańskiej firmy przypomina miasteczko – kilkadziesiąt budynków, siłownie, przedszkola, przychodnie lekarskie, ogromny park... Proszę wybaczyć, ale choć jesteśmy w USA, w sercu kapitalizmu, to trochę mi to przypomina wielkie zakłady socjalistyczne.

– Nie, to kapitalizm w jego najlepszym wydaniu. Obowiązkiem każdego menedżera jest zapewnienie pracownikom ciekawego i komfortowego miejsca pracy, które stymuluje ich wydajność i kreatywność. Prosta psychologia.

Tak? W materiałach waszej firmy wyczytałem, że jednym z jej priorytetów jest utrzymanie przez pracowników równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Dlaczego was to w ogóle interesuje?

– Menedżer musi mieć pewność, że u pracownika wszystko gra. Jeśli ktoś całymi dniami siedzi w biurze, to oznacza, że w końcu jego rodzina legnie w gruzach. A wie pan, co się dzieje, gdy kogoś opuszcza żona? Przez co najmniej rok ten ktoś jest bezużyteczny. Szok jest tak duży, że facet odczuwa na przemian tylko wyrzuty sumienia i złość. A jego zwierzchnik zamienia się w niańkę, musi go wysłuchiwać i pocieszać.

Zatrudniamy więc terapeutów, którzy doradzają naszym pracownikom w kłopotach osobistych. Ale nie tylko: prowadzą też wykłady dla ludzi, którzy przechodzą na emeryturę, żeby ich lepiej przygotować do tak ważnej zmiany w życiu. Pomagamy także pracownikom znaleźć domy spokojnej starości dla rodziców.

Jestem rodzicem i wiem, że z dzieckiem trzeba pójść do lekarza, na trening piłkarski czy na przedstawienie. Jeśli dziecko robi coś po raz pierwszy, a zdarza się to dość często, rodzice muszą być przy nim. To bardzo ważne. Więc jeśli ktoś mówi mi, że musi wyjść o godz. 11, żeby zdążyć na mecz dziecka, to ja nie widzę w tym

problemu. Gdy podwładni dzwonili do mnie i mówili: „Zwołałeś spotkanie na dwunastą, a ja mam chore dziecko. Nie wiem, gdzie mam być", zawsze odpowiadałem, żeby zostali w domu, bo wybór tak naprawdę jest oczywisty.

Jak pana firma radziła sobie z kryzysem? Ograniczaliście te przywileje?

– Zawarłem z pracownikami umowę, że w 2009 r. w ogóle nie będziemy zwalniać. Jednak wstrzymaliśmy nabór i zamroziliśmy pensje. Nie było natomiast obniżek, co wszystkim pasowało.

Czy składanie takich deklaracji nie było ryzykowne? A gdyby sytuacja gospodarcza się pogorszyła?

– Mogę sobie na to pozwolić, bo nie jestem na giełdzie. Nie musiałem patrzeć, jak tłum dzieciaków z Wall Street rujnuje mój biznes.

Rozumiem spółki, które zwalniały. Wiele z nich nie kierowało się wyłącznie presją inwestorów, lecz także spadkiem przychodów. Gdyby nie zwolniły części załogi, nie miałyby czym płacić pracownikom. Na przykład branża budowlana – popyt na nowe domy obecnie jest zerowy, więc te firmy po prostu nie miały wyboru.

My jednak wciąż jesteśmy rentowni. Prowadzimy nasz biznes w bardzo konserwatywny sposób i utrzymujemy rezerwy finansowe na rozsądnym poziomie. Nasze przychody okazały się odporne na recesję.

Gdy firma staje w obliczu kryzysu, które wydatki może ograniczać, a których nie powinna?

– To zależy od firmy i branży, w której działa. Np. w finansach sytuacja jest bardzo trudna. Spółki są na giełdzie i wszyscy widzą,

że przynoszą straty. Presja akcjonariuszy jest ogromna, nierzadko prezesi tracą pracę. Kto to wytrzyma bez radykalnych ruchów, czyli sprzedaży części firmy albo szeroko zakrojonych zwolnień?

W branży informatycznej jest inaczej. Wiele spółek informatycznych zmniejszyło nakłady na badania i rozwój, ale to tylko nieznacznie poprawiło ich wynik, a w dłuższej perspektywie grozi to zastojem w firmie. W mojej firmie zdecydowaliśmy się kontynuować wszystkie projekty badawcze.

A przejęcia? Nie warto było korzystać z kryzysu i kupować innych firm? Są pewnie relatywnie tańsze.

– Trudne pytanie. W 2008 r. kupiliśmy dwie spółki, a w 2009 r. – żadnej, choć mieliśmy odłożone na ten cel trochę pieniędzy. Czułbym się jednak niekomfortowo, gdybym wydawał pieniądze na przejęcia w czasie, gdy nikt u mnie nie dostaje podwyżek.

PIERWSZY MILION? PO CZTERECH LATACH STRAT

Na lotnisku zauważyłem, że sam pan nosi swoje bagaże, choć utyka pan.

– Doskonale sobie radzę z bagażem. Podróżuję przecież z niewielką torbą, w której mam tylko najważniejsze rzeczy osobiste, jakiś zestaw do golenia, komputer. Mam w końcu prywatny samolot i część garderoby trzymam w szafach na pokładzie.

Sam pan też robi zakupy w domu?

– Tak, bardzo często. Odkąd moje dzieci dorosły i wyprowadziły się kilka lat temu, wpadam po drodze z pracy do sklepu, żeby kupić

coś na kolację. Nie mamy wielkiej rodziny i sami z żoną gotujemy. W ostatnią sobotę robiłem na grillu steki wieprzowe, było nieźle.

Znam w Polsce prezesów, którzy już nie pamiętają cen cukru albo mleka, bo sami nie chodzą do sklepów.

– Też takich znam. Pytałem kiedyś George'a Busha seniora o zakupy i on przyznał, że nie był w spożywczym od dziesięciu lat. A gdy tam w końcu zajrzał, to był bardzo zdziwiony, że jakieś urządzenia z czerwonymi światełkami czytają to, co jest napisane na opakowaniu, i od razu wprowadzają ceny do kasy. „Nie wiedziałem, co się dzieje" – powiedział mi Bush. Kompletnie stracił kontakt z rzeczywistością. Myślę, że m.in. z tego powodu przegrał reelekcję.

Która rzecz spośród kupionych ostatnio sprawiła panu najwięcej radości?

– To dopiero pytanie! Nic nie przychodzi mi do głowy...

Jak to jest zarobić swój pierwszy milion dolarów?

– Nie pamiętam. Nie pamiętam, jak się czułem ani ile lat miałem.

Nie wierzę.

– Naprawdę, nie pamiętam. Pamiętam natomiast, kiedy moja firma zarobiła swój pierwszy milion. Stało się to po czterech latach strat. Potem poszło szybko: cztery, osiem, szesnaście... Przez 10–12 lat co roku podwajaliśmy nasze obroty. W 2000 r. zarobiliśmy pierwszy miliard i mieliśmy nadzieję, że po roku uda nam się powtórzyć tę sztuczkę i mieć 2 mld. Nie udało się, bo gospodarka wpadła w kryzys i zwiększenie przychodów do tych 2 mld zajęło nam aż siedem lat.

Dobrze pan to wszystko pamięta. A pierwszego własnego miliona już nie?

– Niestety. Wie pan, ja nigdy nie pracowałem dla pieniędzy, lecz dla przyjemności.

TERRY LEAHY

przez 14 lat był prezesem firmy Tesco. Wyciągnął ją z poważnych tarapatów i uczynił jedną z najbardziej innowacyjnych firm w swojej branży.

„Najtrudniejsze w biznesie jest to, że zdecydowana większość rzeczy nie idzie tak, jak powinna. Ale

nawet drobne postępy i jasna świadomość tego, co się robi, dają człowiekowi wystarczającą pewność siebie, by to kontynuować”

BIZNES MUSI DOKONYWAĆ RZECZY NIEMOŻLIWYCH. TO JEGO ROLA

Sir Terry Leahy, mówiąc o Tesco, wciąż używa zwrotu „my", choć spotykamy się przeszło dwa lata po opuszczeniu przez niego firmy. Ale nie dziwi mnie to. Całe swoje zawodowe życie był związany z Tesco – firmą, która biednemu chłopakowi ze społecznych dołów dała szansę.

Jako uczeń dorabiał w jednym z londyńskich sklepów tej sieci, sprzątając podłogi i rozładowując skrzynie z towarem. Potem jako student politechniki w Manchesterze był tam na stażu. Wtedy Tesco było sporym brytyjskim detalistą.

Gdy blisko dwie dekady później, w 1997 r., został prezesem tej firmy – Tesco było w poważnych tarapatach. Jego klientelę o mniej zasobnym portfelu rozszarpywały tanie niemieckie sieci, takie jak Aldi czy Lidl, a bogatszych kupujących przejmował brytyjski konkurent Sainsbury's. Kurs akcji zaliczał historyczne doły.

Kiedy w 2011 r. Terry Leahy odchodził na emeryturę, Tesco było nie tylko piątą co do wielkości spółką handlową na świecie z obrotem 60,9 mld funtów i zyskiem rzędu 2,7 mld funtów. Było też jedną z najbardziej innowacyjnych firm w swojej branży.

Królowa nadała mu tytuł szlachecki za zasługi dla branży detalicznej, a liverpoolska rada miejska wyróżniła go tytułem wolnego człowieka miasta Liverpool, który pozwala mu (gdyby zechciał) przeprowadzać przez środek jego rodzinnego miasta owce

bez ryzyka bycia aresztowanym. Ten sam przywilej nadano m.in. członkom The Beatles.

* * *

Terry Leahy, żywa legenda brytyjskiego biznesu, mówi cichym, spokojnym głosem. Sprawia wrażenie wyjątkowo skromnego i nieśmiałego człowieka.

Pochodzi z biednej irlandzkiej rodziny, która – jak wielu jej rodaków – uciekała ze swego kraju przed głodem i bezrobociem. Większość wyjechała do USA, ale Leahy senior postanowił spróbować szczęścia w Anglii. Był cieślą, trenował psy i obstawiał na wyścigach. Już miał wyruszyć za ocean, gdy wygrał trochę pieniędzy. „Gdyby ten pies przegrał, urodziłbym się Amerykaninem" – napisał Terry Leahy w swojej książce „Zarządzanie w 10 słowach".

Wygrana ojca to nie była góra pieniędzy. Przyszły prezes Tesco dorastał w czynszówce z prefabrykatów na przedmieściach, a jego starsi bracia zakończyli edukację, gdy mieli 16 lat. Rodzina długo nie miała auta i nigdy nie jeździła na wakacje. Do 16. roku życia Terry, z braku innych ubrań, chodził głównie w szkolnym mundurku.

Ciężko pracowali nie tylko jego rodzice, ale też on sam. Wygrał stypendium w najlepszej w mieście szkole średniej i to odmieniło jego los.

Od wielu lat mieszka w północnym Londynie z żoną i trójką dzieci, choć ciągle z miłością mówi o Liverpoolu. – Na początku lat 90. widziałem w tym mieście to samo co w Tesco: brak wiary ludzi w to, że im się uda. A potem ona wróciła. Dobre zarządzanie przywraca ludziom wiarę – mówi.

VADIM MAKARENKO: „To ponad moje siły. Wyrzucą mnie jutro albo pojutrze. Jakim cudem nie widzą, że się nie nadaję? Jestem skończony! Po co ja się w ogóle brałem za tę pracę?!". Czuł się tak pan kiedykolwiek jako prezes Tesco?

TERRY LEAHY, BYŁY PREZES TESCO: Aż tak chyba nie. Nigdy nie miałem poczucia, że praca na stanowisku szefa Tesco mnie przerasta.

W wywiadzie dla BBC powiedział pan, że wątpliwości i niepewność dręczą liderów tak samo jak innych ludzi.

– Wiedziałem, że mam słabości, ale wiedziałem też, co chcę zrobić. Miałem szczęście i mogłem wcielać moje plany w życie. Gdyby coś poszło nie tak, moja historia byłaby zupełnie inna. Nawet drobne postępy i jasna świadomość tego, co się robi, dają człowiekowi wystarczająco dużo pewności siebie, by to kontynuować. A wątpliwości będą zawsze. Nie wiemy, jaki obrót sprawy przyjmą, nie zawsze jesteśmy w stanie oszacować konsekwencje. Często możemy tylko mieć nadzieję.

TYLKO GŁOS KLIENTA POTRAFI UCISZYĆ PREZESA

W książce „Sukces w 10 słowach" napisał pan, że trzymanie się raz podjętej decyzji daje siłę. Tymczasem ja widzę wielu szefów, którzy borykając się z kryzysem w swoich firmach, codziennie podejmują decyzje, których nie są pewni.

– Szef odpowiada za to, jakie decyzje podjąć i narzucić reszcie zespołu oraz kiedy to zrobić. Czasem nie mamy wystarczająco dużo informacji i nie jesteśmy w stanie podjąć decyzji, ale zdarza się, że menedżerowie są zmuszani do podejmowania decyzji bez wystarczających podstaw.

Przy dużym poziomie niepewności szef powinien pamiętać, że pracownicy idą zwykle tą samą ścieżką myślową i mają podobne wątpliwości. Trzeba więc je wszystkie zebrać i wypracować jakiś wspólny mianownik, a potem wspólnie zmierzyć się z problemem. Niekoniecznie będziemy mieli rację, ale będziemy wiedzieli, co chcemy zrobić.

I dalej będziemy się mylić.

– W biznesie najtrudniejsze jest to, że zdecydowana większość rzeczy nie idzie tak, jak powinna. Podejmując decyzję, trzeba unikać błędów strategicznych, które szkodzą przyszłości firmy. Codzienne problemy taktyczne można rozwiązywać metodą prób i błędów.

Gdy zaczynałem, Tesco w Wielkiej Brytanii było w tarapatach i traciło rynek na rzecz konkurentów. Musieliśmy odpowiedzieć sobie na pytanie, dlaczego tak się dzieje. Zdań i głosów było mnóstwo. Zaczęliśmy się wspólnie zastanawiać, czy możemy coś z tym zrobić. Część pracowników była przygnębiona, inni poddali się fatalizmowi, były też osoby rozzłoszczone, które krzyczały na siebie podczas spotkań.

Zebraliśmy poglądy i sugestie wszystkich, by stworzyć jeden wspólny plan, który pozwoli firmie działać. Nie da się działać na podstawie dziesięciu różnych planów naraz, a coś takiego właśnie przydarza się firmom w kryzysie.

Wysłuchując naszych pracowników, doszedłem do wniosku, że najpotężniejszy głos mają nasi klienci. Głos klienta jako jedyny potrafi uciszyć prezesa, szefa rady nadzorczej, akcjonariusza czy szefa finansów. Tylko tego głosu możemy skutecznie użyć w debacie.

W hipermarkecie łatwiej zaakceptować klienta jako wyrocznię. W mediach, z ich ambicją wpływania na odbiorców, to trudne.

– O tak, klient nigdy nie będzie pisał tak jak Szekspir. Ale mimo wszystko to on powinien być naszym panem, to część demokracji. Jeśli ktoś chce służyć klientowi, zaczyna od słuchania. Jeśli ktoś uważa, że wie lepiej niż jego klient, przypomina to raczej politykę niż biznes. To protekcjonalne i nieprzyjemne.

Steve Jobs był protekcjonalny? Na pewno nie był przyjemny i nie chciał pytać swoich klientów o zdanie.

– A mimo wszystko był skupiony na tym, co podobało się ludziom. I nie zawsze to coś można było stworzyć na bazie dostępnych technologii. Jego geniusz polegał na tym, że potrafił nie tylko powiedzieć, czego ludzie chcą albo mogą chcieć, ale jeszcze przetłumaczyć to na język technologii. Klient nie był w stanie powiedzieć Apple, ilu ekranów chce, ale miał swoje potrzeby. I gdyby Steve Jobs nie słuchał ludzi, jego produkty nie byłyby tak zniewalające.

Jeden z polskich dziennikarzy telewizyjnych stwierdził publicznie, że największą słabością polskich mediów jest ich odbiorca.

– W ten sposób ludzie mediów uzasadniają robienie złych programów. Dlaczego Szekspir od 500 lat jest tak popularny na całym świecie? Przecież jego dzieła nie należą do kultury masowej. Dlaczego więc? Bo ludzie wciąż sięgają po kulturę wysoką, tak samo jak po produkty wysokiej jakości.

Klienci – zarówno w hipermarketach, jak i w mediach – chcą wysokiej jakości w niskiej cenie. Chcą tego tak bardzo, że firmy wyzyskują ludzi albo zanieczyszczają środowisko, żeby tylko wyprodukować albo sprzedać coś tanio. Da się temu przeciwstawić?

– Nie uważam, że firmy muszą robić te wszystkie straszne rzeczy, żeby sprostać oczekiwaniom klientów. Tak naprawdę ludzie nie mówią: „Chcę niskiej ceny”...

...nie, oni prostu kupują rzeczy tanie.

– Często, ale nie zawsze. Ich komunikat w rzeczywistości jest nieco inny: „Muszę nakarmić rodzinę, oszczędzić trochę czasu i pieniędzy, posłać dziecko na studia, mieć trochę przyjemności od życia”. Oto, co naprawdę mówią. Dbają o własne życie, a my – jako biznes – powinniśmy na to odpowiedzieć i dać im jakościowe produkty w cenie, która jest dla nich osiągalna, co nie zawsze oznacza minimalna. To niełatwe, ale taka jest rola biznesu.

Nie obwiniaj klienta i nie mów swoim ludziom, że nie możesz im zapłacić, bo klienci nie chcą płacić tobie.

Ale przecież to się właśnie dzieje w wielu firmach z wielu różnych branż!

– Wiem, ale to niewłaściwe. Biznes musi dokonywać rzeczy niemożliwych, to jego rola.

I hipermarkety to robią, sprzedając rowery po 200–300 złotych. Tej ceny nie da się obronić. Stoi za nią wyżyłowany przez dużą sieć dostawca i jego pracownicy z marnymi pensjami.

– Taką cenę akurat da się obronić, ale ważniejsze jest, by wytłumaczyć konsumentowi, że pewne rzeczy po prostu nie mogą być tańsze. Konsumenci są inteligentni. Ani handel, ani życie nie są wyścigiem w dół. Wierzę w to.

Ale takie jest jedno z praw ekonomii sformułowane przez Kopernika: „zły pieniądz wypiera dobry pieniądz”.

– Nie zgadzam się z tym. To się zdarza, ale firmy mogą temu zapobiegać. Niech pan popatrzy na postępy ludzkości... No dobra, brzmi to górnolotnie, więc weźmy postępy Polski. Przyjechałem tu w 1992 r., kiedy praktycznie nie było jeszcze rynku, a dziś... Wiem, jest masa problemów i obaw, ale postęp jest widoczny, społeczeństwo korzysta na zmianach.

GDY WSZYSTKO SIĘ WALI, TRZEBA WALCZYĆ O KAŻDY DROBIAZG

Najbardziej zagorzali pana krytycy pracują w brytyjskim think tanku New Economics Foundation. Twierdzą, że jako prezes Tesco decydował pan o losach całych miasteczek, otwierając albo zamykając w nich sklepy.

– Przypisują mi nadprzyrodzone moce. To atrakcyjnie brzmi, ale nie da się w ten sposób decydować o losach ludzi. Nasza branża jest szalenie konkurencyjna i ludzie robią zakupy nie tylko w Tesco, ale również w Sainsbury's czy Realu. Mają wybór i korzystają z tego, a poza tym nie da się tak po prostu zbudować sklepu w wybranym miejscu, trzeba jeszcze mieć zgodę lokalnej wspólnoty. Sam sklep też nie będzie zarabiał pieniędzy, jeśli nie przekonamy ludzi, żeby robili tam zakupy. Innymi słowy, moje stanowisko nie oznaczało władzy absolutnej, lecz pracę obarczoną odpowiedzialnością wobec klientów, pracowników i ich rodzin.

Do tego – twierdzi New Economics Foundation – Tesco ma więcej danych osobowych Brytyjczyków niż rząd Jej Królewskiej Mości.

– Nie wiem, jak dużo danych ma brytyjski rząd, więc trudno mi się do tego odnieść. Niewątpliwie mamy bardzo dużo danych,

gromadzimy je od dawna i nigdy nie było z tym problemu. Pewien znany brytyjski dziennik [„Daily Mail" – red.] stworzył zespół z 22 dziennikarzy, który miał za zadanie włamać się do naszego systemu informatycznego. Cześć z nich próbowała poradzić sobie z zabezpieczeniami technicznymi. Inni wyłudzali hasła u naszych pracowników. Bez powodzenia. Jesteśmy niezwykle ostrożni i nasi pracownicy nie mają dostępu do danych umożliwiających identyfikację. Kupuje pan w Tesco?

Czasem tak.

– Więc nasi pracownicy nie widzą w bazie Vadima Makarenko, o ile nie zamawia pan zakupów na domowy adres przez internet. Jeśli płaci pan kartą albo gotówką w sklepie – jest pan w zasadzie niewidoczny.

To czym jestem? Numerem?

– Typem osoby, która kupuje określone rzeczy w określonym sklepie. O pańskich zakupach wiemy wszystko. Zaczęliśmy inwestować w dane jako pierwsi w branży, a dziś już wszyscy to robią, jednak dobra obróbka i analiza informacji wciąż daje przewagę konkurencyjną, bo dostępnych danych jest coraz więcej.

I nie przeszkadza panu, że sklepy wiedzą o panu zbyt dużo?

– Nie, bo podobnie jak pan jestem zanonimizowany i nikt nie wie, kim jestem. Wiem też, że duże firmy zajmujące się handlem detalicznym używają tych danych rozważnie. Natomiast młode biznesy internetowe zdecydowanie muszą jeszcze dojrzeć do tej odpowiedzialności, muszą zrozumieć, że danych umożliwiających identyfikację człowieka sprzedawać nie wolno.

Zapewne rozumieją, ale są pod presją. Wszystkie firmy muszą radzić sobie z naciskiem akcjonariuszy, klientów, regulatorów, aktywistów itp. Ich żądania są zwykle sprzeczne ze sobą. Jak pan sobie z tym radził?

– Tu nie ma recept, bo to trudne i każdy prezes musi sam ustalać swoje priorytety. Zgoda akcjonariuszy jest o tyle ważna, że bez niej nie ma się władzy i nie da się przeprowadzić nawet najmniejszych zmian. A bez klientów firma po prostu nie ma przyszłości.

Za mojej kadencji wartość Tesco wzrosła z 7 mld do 35 mld funtów [dwa lata później, latem 2013 r., wynosiła 29 mld – red.], więc nie miałem problemu z akcjonariuszami. W tym czasie udało nam się obniżyć ceny i poprawić jakość, bo sprzyjała temu koniunktura, więc konsumenci byli zadowoleni. Pracownicy nie dostali znaczących podwyżek, ale ci, którzy mieli akcje spółki, byli zadowoleni, bo ich premie i oszczędności emerytalne rosły. Mnie też powodziło się dobrze.

Sprawił pan, że spółka odbiła się od dna, i zostawił ją pan w dobrej kondycji. Obecny zarząd Tesco ma dużo trudniej, bo kurs się wali.

– To prawda. Łatwiej zarządza się firmą, gdy krzywe pną się górę, nawet z niskiego poziomu. Gdy wszystko się wali, trzeba walczyć o najmniejszy drobiazg. Dlatego tak ważne jest przypominanie ludziom o tym, jak zamierzamy osiągnąć sukces, co należy robić i co robimy w tym kierunku. Motywacja to jedna z niewielu rzeczy, które nam zostają w trudnej sytuacji.

NIE MOŻNA BYĆ PEWNYM SIEBIE I NIE MIEĆ RACJI. W ZARZĄDZANIU TO NIE DZIAŁA

Miał pan jakieś zadatki na lidera? Był pan przewodniczącym klasy albo kapitanem szkolnej drużyny?

– Nie byłem. Moja rodzina nie miała żadnego doświadczenia w biznesie, więc nie miałem od kogo się uczyć, a na dodatek jestem bardzo nieśmiałą, zamkniętą w sobie osobą, żyjącą we własnym świecie. Ale z drugiej strony zawsze miałem pomysły, co w różnych sytuacjach dawało mi poczucie, że wiem, co chcę zrobić. Miałem wewnętrzne przekonanie, że nawet jeśli ludzie mają jakieś własne poglądy, to i tak da się ich nakłonić do robienia tego, na czym mi zależy. Nie jestem typem charyzmatycznego lidera, jednak pewność i jasność wizji same przemawiają do ludzi. Pracownicy to wyczuwają i podążają za taką osobą, o ile ta ona się sprawdza, bo nie można być pewnym siebie i nie mieć racji. To nie działa w zarządzaniu.

Ale można wyglądać, jakby się miało rację. Przedstawiać porażki jako sukcesy...

– Można, ale koniec końców trzeba ją mieć. Wynik musi być, wszyscy muszą widzieć prawdziwą korzyść. A potem się nauczyłem wydobywać z ludzi to, co dobre, i sprawiać, żeby byli zadowoleni z siebie i firmy. To buduje szacunek do siebie i przedsiębiorstwa, a potem pewność i zaufanie.

I nigdy nie krzyczał pan na pracowników?

– Nie przypominam sobie, ale potrafiłem być bardzo niezadowolony.

I jak pan to okazywał?

– Nie wiem, ale myślę, że to się czuje.

Największy błąd w zarządzaniu, do którego jest pan się w stanie przyznać?

– Nie mam problemu z moimi błędami. Popełniłem ich wiele, zawsze uważałem błędy i porażki za część tego samego procesu, który prowadzi do sukcesu. Wielu menedżerów przekonuje otoczenie, że nigdy nie popełniają błędów. Życie nie składa się z sytuacji wyłącznie bezpiecznych, niewymagających podjęcia ryzyka. A w biznesie, jak już mówiłem, większość rzeczy nie idzie zgodnie z planem.

Mój największy błąd? (długa pauza) Warto mieć w firmie mieszaninę ludzi o różnych talentach i zdolnościach, choć nigdy nie wiadomo, które z nich, kiedy i w jakim stopniu staną się potrzebne. Być może nie popychałem firmy wystarczająco mocno w kierunku internetu, bo we właściwym czasie nie zadbałem o to, żeby byli u nas ludzie o odpowiednich kompetencjach. Popełniłem też inne błędy, np. wejście do niewłaściwego kraju, słabe kampanie reklamowe, nominacje nieodpowiednich ludzi na ważne stanowiska.

Wywodzi się pan z dołów społecznych. To dla pana zaleta czy obciążenie?

– W dużej mierze to drugie. Nie jesteś do końca pewien siebie oraz reakcji otoczenia, nie masz wewnętrznej zdolności szybkiego odnajdywania się w sytuacjach towarzyskich i nie tylko. Taka osoba widzi świat w uproszczony sposób, jej główna motywacja jest prosta: nie nawalić. Moje dzieci już nie mają w sobie tej niepewności.

Ale z tego można też czerpać siłę. Jeśli brak ci pewności siebie, jesteś lepszym słuchaczem i obserwatorem, bo musisz zbierać więcej informacji z otoczenia. Te umiejętności przydają się w zarządzaniu firmą. No i zawsze miałem wrażenie, że lepiej rozumiem ludzkie

problemy, bo widziałem życie na niemal wszystkich szczeblach drabiny społecznej. A to dawało mi pewność w podejmowaniu decyzji biznesowych. Do wielu spraw mogłem się odnieść osobiście.

Omawiając pańską biografię, „Daily Mail" stwierdził, że sir Terry Leahy jest żywym dowodem na to, że każdy może. I dodał, że Wlk. Brytania nie potrzebuje specjalnych programów pomocy. Podziela pan ten pogląd?

– Nie. Ludzie w biednych dzielnicach potrzebują pomocnej dłoni. Potrzebują dobrych szkół i odpowiedniej selekcji w tych szkołach, bo nie każde dziecko przejdzie przez wszystkie etapy edukacji. Potrzebują również zajęć z mentorami, którzy pomogą im wyzbyć się niepewności. Dopiero połączenie edukacji z obyciem pozwoli im odnieść sukces. Zasiadam w radzie fundacji, która nazywa się Social Mobility Forum i próbuje zapewnić swoim wychowankom właśnie coś takiego. Mówimy uczniom z biednych rodzin: możesz być prawnikiem, możesz być dziennikarzem, rozbudzamy ich aspiracje.

A mówicie im, że mogą zarządzać dużą siecią handlową? Czy handel jest branżą, w której o awansie decydują wyłącznie kompetencje?

– W handlu jest łatwiej zrobić karierę niż w innych otwartych zawodach. W branży finansowej to trudniejsze, bo trzeba mieć specjalistyczne studia, a nierzadko również znajomości, by dostać dobrą pracę.

Wielu ludzi zrobiło kariery w handlu, zaczynając od najniższego szczebla, bo ta branża zachowuje ciągły kontakt z codziennym życiem milionów zwykłych ludzi. Można powiedzieć o niej, że jest merytokracją w odniesieniu do białych mężczyzn. Kobietom i mniejszościom etnicznym wciąż jest trudniej.

THOMAS DAVENPORT

wykłada zarządzanie na Babson College w amerykańskim Massachusetts.
W książkach wychwala zalety statystyki.

MALCOLM GLADWELL

pisarz i publicysta, w prestiżowym tygodniku „New Yorker” popularyzuje odkrycia naukowe, które inspirują menedżerów. Sławi rolę instynktu w zarządzaniu.

„Gdy wyruszasz w podróż przez ocean, to wybierzesz kapitana, który ma wiedzę i kompas,

czy tego, który polega na swoich przeczuciach, ale cieszy się sławą wielkiego odkrywcy?”

PRÓBUJ KUPIĆ PEWNOŚĆ ALBO STRZELAJ Z BIODRA

Thomas Davenport i Malcolm Gladwell spierają się, co jest ważniejsze w podejmowaniu decyzji biznesowych – analizy danych czy instynkt.

Gdy chudy jak patyk Gladwell stanął naprzeciwko masywnego Davenporta, jakby się zawahał. Poprawił okulary w drucianych oprawkach. Odgarnął loki opadające na oczy. Czyżby tym razem intuicja go zawiodła?

Davenport jest starszy od Gladwella, bardziej doświadczony. Nie ma wątpliwości, że to zawodnik wagi ciężkiej – nienaganna postawa, kwadratowa szczęka zdolna znieść niejeden cios.

Hotel Ceasar's Palace w Las Vegas pęka w szwach. Obserwuję publikę. Faceci w garniturach za kilka tysięcy dolarów. Bankowcy, ubezpieczyciele, marketingowcy, farmaceuci, energetycy, informatycy, żołnierze, akademicy. Prezesi, finansiści, statystycy, analitycy. Sześćset osób. Zjechali z całego świata, by na własne oczy zobaczyć pojedynek.

Nie oczekują, że na ringu poleje się krew. Zresztą ring jest umowny. Gladwell i Davenport – choć ich starcie zaaranżowano na wzór walki bokserów – siadają przy stole. Walczyć będą na argumenty, a stawką nie jest pas mistrzowski, lecz przyszłość współczesnego biznesu.

Prof. Thomas Davenport wykłada zarządzanie na Babson College w amerykańskim Massachusetts. W książkach wychwala zalety statystyki, jego najnowsze dzieło nosi tytuł „Walka na analizy".

Malcolm Gladwell to pisarz i publicysta, w prestiżowym tygodniku „New Yorker" popularyzuje odkrycia naukowe, które inspirują menedżerów. W bestsellerze „Błysk!" sławi rolę instynktu w zarządzaniu.

– Analizy? Im więcej wiemy, tym trudniej nam się zdecydować! – przekonuje Gladwell.

– Bzdura! Do podjęcia dobrej decyzji trzeba podstawy głębszej niż tylko intuicja – obrusza się Davenport.

PRZY TRUDNYCH WYBORACH ANALIZY NIE POMOGĄ

Rzut monetą, pierwszy ruch należy do Gladwella. Autor „Błysku!" zaczyna od historii przemian w lidze koszykarskiej NBA i spotkania z pewną kobietą:

– W ostatnich latach mamy w sporcie do czynienia z nowym trendem. Kluby coraz częściej wykorzystują analizy statystyczne do podejmowania decyzji personalnych. Pełen entuzjazmu dla tego zjawiska poprosiłem o rozmowę kobietę z zarządu czołowego klubu NBA. Okazało się jednak, że statystyki, choć szczegółowe, wcale nie pomagają jej podejmować decyzji.

Wyjaśniła: „Zanim powołam do drużyny 18- i 19-latków, dostaję wiele analiz ich gry. Ale to są przecież nastolatki! Po pierwsze: w ciągu dwóch–trzech lat może zdarzyć się z nimi wszystko, analiza dotychczasowych osiągnięć niczego nie gwarantuje. Po drugie: tych chłopaków różni nie tylko postawa na boisku, ale też charakter, indywidualna motywacja, umiejętność dogadania się

z rówieśnikami. To wszystko czynniki niemierzalne, a przecież istotne.

Statystyki nie powiedzą mi, czy chłopak wstanie rano i pójdzie na rehabilitację, jak ma przykazane, czy też nie da rady, bo całe noce imprezuje. Czy odnajdzie się w grupie? Czy boi się bliskiego zwarcia, a więc czy wymaga dodatkowych ćwiczeń w obronie? Odpowiedzi na te pytania są dla mnie ważniejsze niż suche dane" – argumentowała moja rozmówczyni z klubu NBA.

„Mam problem z analizami – przyznała. – Odrzucenie instynktu w wyborze zawodników, kurczowe trzymanie się statystyk, presja, by każdą decyzję uzasadnić liczbami, mogą prowadzić do mylnych wniosków".

I tak przekonałem się, że gdy wybór naprawdę jest trudny, analizy są użyteczne tylko w ograniczonym stopniu – kończy Gladwell.

PRZECIĘTNY GRACZ, A TAKI CENNY

Profesor Davenport wydaje się nieco zaskoczony: – To ciekawe, że Malcolm zaczął od profesjonalnego sportu, w którym coraz większą rolę odgrywają analizy statystyczne. Osoba, z którą rozmawiał, nie jest entuzjastką nowego podejścia, ale wielu innych – choćby menedżer Houston Rockets – przekonało się, jak skutecznie analizy mogą wesprzeć zarządzanie klubem.

W Rockets grał Shane Battier. To jeden z tych zawodników, którzy nie wyróżniali się na tle gwiazd koszykówki – nie zdobywał wielu punktów, nie miał wielu indywidualnych akcji, ale w złożonych analizach wypadał doskonale. Rockets grali dużo lepiej, gdy Battier

był na boisku, i dużo gorzej, gdy go brakowało – zaznacza Davenport.

Daryl Morey, menedżer klubu, opowiadał „New York Timesowi", że efektywność zawodników ocenia, m.in. sprawdzając, jak ich obecność na parkiecie wpływa na wynik. Dobry zawodnik daje plus trzy punkty – to znaczy, że nawet jeśli nie on wrzuca piłkę do kosza, to jego zespół zdobywa średnio trzy punkty więcej niż przeciwny. Shane Battier dawał średnio sześć punktów.

Zrozumienie, dlaczego mało wyróżniający się gracz był tak naprawdę kluczowy dla Rockets, zajęło Moreyowi dwa i pół roku. Rola statystyki rośnie. Pozwala odkryć schemat gry przeciwnej drużyny, np. Los Angeles Lakers; ocenić zagrożenie ze strony ich graczy, np. Kobe Bryanta; a nawet wytypować miejsca na boisku, z których gwiazda Lakers zdobywa najwięcej punktów. Ta wiedza pozwalała Rockets lepiej ustawić Battiera i wygrać mecz.

– Jeszcze większą funkcję niż w koszykówce – rozkręca się Davenport – pełnią analizy w baseballu. Właściciel New York Yankees powierzył stanowisko menedżera klubu inżynierowi po Northwestern University z Chicago!

Malcolmie, nawet w swojej książce potwierdzasz siłę analiz, choć się z tym kryjesz! Podajesz przykłady badaczy ludzkiej mimiki czy relacji małżeńskich. Wbrew pozorom nie pracują oni na podstawie intuicji, ale lat, a nawet dziesięcioleci systematycznej obserwacji i dogłębnej analizy zebranych informacji.

Intuicja pomaga nam zdefiniować problem, który należy przeanalizować. Ale statystyki są nieubłagane – decyzje podjęte na podstawie danych są częściej prawidłowe.

JOBS? ŚLEPEJ KURZE TEŻ TRAFI SIĘ ZIARNO

Słucham tego pojedynku z nie mniejszym zainteresowaniem niż Thornton May, wykładowca Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley, autor książek o tym, jak technologie informatyczne wspierają biznes. Ostatnią – „Nowa wiedza" – poświęcił właśnie analizie danych.

Gdy gawędzimy w Ceasar's Palace, May broni jednak Gladwella: – Ludzie źle interpretują jego książkę. Podejmując każdą decyzję, wykorzystujemy nasze doświadczenie – im większe, tym lepiej. Intuicja bez doświadczenia to tylko strzał na oślep. Gladwell rozumie różnicę. Solidne badania zawsze dadzą lepszy efekt.

– Tak? A Steve Jobs? – podaję pierwszy z brzegu przykład. – Przecież on publicznie głosił, że Apple nie robi żadnych badań, nie zatrudnia konsultantów. Twierdził, że wystarczy skupić się na tym, by jego produkty były jak najlepsze.

Thornton May przecząco kręci głową: – Nawet ślepej kurze trafi się ziarno. To, że dobra passa Apple'a trwa długo, nie znaczy, że pewnego dnia się nie skończy. Podejmowanie decyzji w taki sposób nie może zawsze przynosić sukcesów. To tak, jakbyśmy teraz zeszli nad dół, do kasyna, i pan by powiedział: „Stawiam oszczędności całego życia na czerwone. Jeśli trafię – świetnie! Jeśli nie, cóż... Świat jest brutalny".

– Zadam panu pytanie – kontynuuje May. – Jeśli ma pan ruszyć w podróż przez ocean, wybierze pan statek, którego kapitan ma wiedzę i kompas, czy postawi na kogoś, kto polega wyłącznie na swoich przeczuciach, ale cieszy się sławą wielkiego odkrywcy?

– Nie wiem. Gdyby kapitanem był ktoś taki jak Steve Jobs...

– A ja wolałbym wiedzieć, dokąd płynę.

INTUICJA NA MANOWCACH

W ringu słychać gong. Kolejna runda pojedynku.

Thomas Davenport zaczyna z pozoru niewinnie: – Malcolm, podałeś przykład, gdy analiza wielu danych utrudnia podjęcie decyzji. A czy intuicja nigdy nie zawodzi?

Gladwell przyznaje: – Intuicja może sprowadzić nas na manowce.

A potem, jakbym słyszał Thorntona Maya! Gladwell tłumaczy: – Intuicja jest potężnym narzędziem, gdy jest poparta bagażem doświadczenia. Kobieta z klubu NBA, o której opowiadałem, zjadła zęby na koszykówce, pracuje w tym sporcie od 20 lat. To nie jest pierwszy lepszy człowiek z ulicy, który mówi: „Podoba mi się ten sportowiec, bo ciężko pracuje". Ona ma doświadczenie, które pozwala jej wziąć pod uwagę także te czynniki, które nie dają się zmierzyć.

– To ciekawe – Davenport przypiera Gladwella do muru – bo moi studenci, którzy jak jeden mąż przeczytali twoją książkę, jakoś inaczej ją zrozumieli. Nikt nie wyczytał, że wiara w intuicję niesie jakieś niebezpieczeństwa.

– Nie mam kontroli nad tym, jak twoi studenci interpretują moją książkę – ironizuje Gladwell. – „Błysk" jest pełen historii o tym, jakie błędy przydarzają się ludziom, którzy za bardzo zawierzyli swojemu instynktowi. Piszę np. o policjantach, którzy przez pomyłkę zabijają niewinną osobę – zaznacza Gladwell.

22-letni Amadou Diallo trudnił się ulicznym handlem w Nowym Jorku. 3 lutego 1999 r. wrócił przed północą do domu, zamienił kilka słów z kolegami i wyszedł na ganek zaczerpnąć powietrza przed snem. Przejeżdżający ulicą patrol uznał tę sytuację za podejrzaną. Patrząc na drobnego imigranta z Gwinei, funkcjonariusze pomyśleli, że może ubezpieczać włamywacza. Ponadto wydał im się podobny do gwałciciela, który grasował w tej okolicy. Wysiedli z samochodu i pokazali odznaki. Diallo się przestraszył. Rzucił się do drzwi,

wyciągając z kieszeni czarny przedmiot. Policjanci pomyśleli, że to pistolet. Otworzyli ogień. Okazało się, że był to... czarny portfel.

– Instynkt czasami nas zawodzi, ale nie zgadzam się z ekspertami, którzy twierdzą, że na każde pytanie można znaleźć odpowiedź w jakimś algorytmie. I mam nadzieję, że ty, Tom, się do nich nie zaliczasz! – zakończył Gladwell.

Davenport odpowiada szerokim uśmiechem: – A więc kiedy twoim zdaniem do akcji powinny wkroczyć analizy?

Gladwell: – To dobre pytanie! Sam chciałbym zadać je tobie!

Davenport: – Cóż, analizy najczęściej bazują na danych historycznych, więc najrzadziej stosuje się je w pracy nad innowacjami. Natomiast cyferki i tabelki są bardzo przydatne w decyzjach finansowych i marketingowych.

Gong.

BADANIA DA SIĘ KUPIĆ, PEWNOŚCI – NIE

Opowiadam Thorntonowi Mayowi historyjkę z Polski. Kilka lat temu firma telekomunikacyjna (PTC, obecnie T-Mobile) szykowała nową kampanię reklamową sieci Heyah. Gdy agencja przedstawiła jej telewizyjną reklamówkę do oceny, już na pierwszy rzut oka się nie spodobała.

Adam Polasz z działu badań PTC przyznał potem: reklama mało porywająca, zalety produktu niedostatecznie uwypuklone, informacje o ofercie chaotyczne. – Czy widz na pewno zrozumie tę reklamę tak, jak chcemy? – martwił się Polasz.

Mieli czas, więc poddali ją wiwisekcji. Najpierw zapytali potencjalnych klientów, co sądzą o reklamie. Potem podłączyli ich do encefalografu (sic!), żeby sprawdzić, jak na poszczególne obrazy

i informacje reaguje mózg. Następnie zlecono badanie semiotyczne spotu, by ocenić, jak głęboko osadzone są w kulturze użyte w nim znaki.

Wnioski z tych skomplikowanych badań: reklama podobała się przeciętnie, muzykę uznano za słabą, widzowie mieli problem ze zrozumieniem oferty. Spot nie angażował ludzkiego mózgu. Pierwotny zamysł twórców reklamy – by sparodiować użyteczność telefonu komórkowego – zdekodowali tylko semiotycy. – Czyli trzeba być semiotykiem, żeby zrozumieć naszą reklamę? – dziwił się Adam Polasz. W efekcie reklama poszła do przeróbki.

Pytanie: czy można było podjąć tę samą decyzję szybciej i taniej? Czyli bez badań, opierając się na intuicji i doświadczeniu marketingowców Heyah?

Czy badania i analizy nie pełnią czasami tak naprawdę innej funkcji – bywają polisą ubezpieczeniową menedżerów zmuszonych podjąć decyzję? W Polsce mówi się na to „dupokrytka" – tłumaczę.

Thornton May wybucha śmiechem: – Zawsze dziwią mnie sytuacje, gdy ludzie chcą kupić pewność. Ale to, że niektórzy używają analiz do zmniejszania odpowiedzialności za decyzje, nie obniża wartości tych narzędzi.

Pracuję dla wielu firm i widzę, że dzięki badaniom i analizom wiedzą o rynku i swoich produktach więcej niż ich konkurenci i są bardziej świadome swoich ułomności. Badania pokazują liderom nowy świat, dotąd niewidoczny.

Proszę mi wierzyć: analizy i analitycy są bohaterami naszych czasów.

GLADWELL W ATAKU: ANALIZY? A WALL STREET I KRYZYS?

Gong: czas na podsumowanie.

Malcolm Gladwell rusza do ataku: – Porozmawiajmy o ostatnim kryzysie finansowym. Jeśli istnieje jakaś branża, która w ostatnich latach w całości polegała na analizach, była nią Wall Street.

Finansiści popełnili serię katastrofalnych w skutkach błędów, które kosztowały wszystkich zgromadzonych na tej sali, czyli podatników, biliony dolarów! Dlaczego? Bo zawierzyli bezkrytycznie analizom w dziedzinie, która nie może być poprawnie i wyczerpująco opisana wyłącznie przez matematykę.

Skomplikowane narzędzia trafiły do ludzi, którzy ich nie rozumieli. Nie byli świadomi ich ograniczeń. Byli jednak przekonani, że wszystko mają pod kontrolą – analiza danych przyniosła ludziom z Wall Street wysoki poziom pewności siebie.

A wystarczyło przecież, by ktoś ze zdrowym rozsądkiem przyznał, że na rynkach finansowych zdarzają się sytuacje, których nie da się wymodelować. Żeby ktoś doświadczony przyjrzał się problemowi i powiedział, że jego instynkt podpowiada mu, że coś jest nie tak – grzmi Gladwell.

Celne uderzenie. Thomas Davenport kończy walkę w defensywie. I przyznaje, że faktycznie jest dziura kompetencyjna między ekspertami, którzy tworzą narzędzia analityczne, a menedżerami, którzy je wykorzystują do podejmowania decyzji. Twórcy modeli muszą zadbać o to, by każdy, kto ich używa, rozumiał ich ograniczenia.

Przepaść kompetencyjna jest niestety nawet większa między regulatorami rynku, np. finansowego, a firmami, które oni regulują. Dlaczego w rządowych agendach jest więcej prawników niż analityków? Dlaczego nie zrobiono żadnych symulacji, by ocenić skuteczność pakietu Obamy stymulującego gospodarkę? Mimo wszystko jednak analizy często oferują odpowiedzi na trudne

pytania, podczas gdy intuicja powinna być ostatnią, a nie pierwszą rzeczą, której używamy, podejmując decyzje.

KTO RYZYKUJE SWOJE, A KTO CUDZE

Na koniec zgromadzeni w Ceasar's Palace wzięli udział w sondzie dotyczącej tego, jak ich firma podejmuje większość ważnych decyzji.

44 proc. uczestników debaty odpowiedziało, że głównie na podstawie intuicji, ale z wykorzystaniem analiz.

39 proc. twierdziło, że ich firmy preferują analizy, ale weryfikują je za pomocą intuicji.

2 proc. wierzy tylko analizom.

1 proc. zdaje się wyłącznie na intuicję.

Wyjeżdżając z Las Vegas, zastanawiam się: a jak jest w polskich firmach? Po powrocie sprawdzam, że nikt dotąd nie badał, jak nasi menedżerowie podejmują decyzje.

Dzwonię więc do Jacka Santorskiego, psychologa biznesu.

– Zdecydowana większość polskich menedżerów posługuje się intuicją, choć utrzymuje, że podejmuje decyzje wyłącznie racjonalnie – ocenia na podstawie swojego doświadczenia Santorski. – Jeśli wybierają wystrój biura albo flotę samochodową dla firmy, zawsze proszą o analizy ofert, ale najczęściej decydują się na tę, która potwierdza ich przeczucia.

Do intuicyjnych należy też większość decyzji personalnych, choć decydenci zawsze proszą o szczegółowe oceny kandydatów. Jednak gdy zasiadają do wyznaczenia celów albo marż dla firmy, to właśnie analizy mają najwięcej do powiedzenia.

– Co innego samodzielni przedsiębiorcy – podkreśla Santorski. – Ponieważ w odróżnieniu od wynajętych przez korporację

menedżerów ryzykują własne pieniądze, dużo częściej przyznają się do decyzji podjętych „z biodra”.

BRIAN BACON

założyciel Oxford Leadership Academy. Był osobistym trenerem magnata mediów Ruperta Murdocha, doradzał reformatorowi McDonald's Charliemu Bellowi, był też mentorem Matthew Keya, prezesa Telefoniki.

„Wiele razy słyszałem od menedżerów: »Moje małżeństwo jest w rozsypce, dzieci ze mną nie rozmawiają, moje przyjaźnie zamarły, zdrowie mam do kitu«. Czy lider w takim stanie może odnieść sukces w biznesie?”

LIDER I JEGO CIEŃ

Tygodniami wydzwaniam do jego asystentek po obu stronach Atlantyku, w końcu umawiają nas w hotelu przy dworcu kolejowym Paddington w Londynie. Nagle przenoszą spotkanie do miasteczka Slough w hrabstwie Berkshire popularnego wśród polskich emigrantów i wielkich koncernów – Masterfoods, Amazon czy Nintendo.

Ostatecznie spotykamy się w stołówce na parterze biurowca firmy Telefonica Europe. Pełno ludzi, gwar rozmów, buczą ekspresy do kawy. Brian Bacon przygląda mi się badawczo. Ja jemu też.

Szary garnitur, zielonkawa koszula, bez krawata, okulary w drucianych oprawkach. Typ profesora. To ten człowiek był osobistym trenerem magnata mediów Ruperta Murdocha, doradzał nieżyjącemu już reformatorowi McDonald's Charliemu Bellowi, był też mentorem Matthew Keya, prezesa Telefoniki.

Brian Bacon, założyciel Oxford Leadership Academy, nie doradza zarządom, jak ciąć koszty, jak pozycjonować markę. Jest raczej korporacyjnym psychoanalitykiem – szkoli prezesów na przywódców.

* * *

VADIM MAKARENKO: Czym jest przywództwo?

BRIAN BACON: Sprawą niezwykle osobistą. W dużej mierze polega na budowaniu więzi międzyludzkich – z załogą, z klientami,

z całym środowiskiem. Więzi buduje się przede wszystkim przez rozmowę. Niestety, liderzy często nie umieją rozmawiać.

Naprawdę?

– Większość firm prowadzą mężczyźni. A faceci nie są dobrzy w trudnych rozmowach, bo te zwykle są emocjonalne, dotyczą uczuć, a oni tego nie znoszą.

Mój 31-letni dziś siostrzeniec kilka lat temu się ożenił. Pamiętam wesele, miłość na twarzach młodej pary. Jednak gdy niewiele później składałem mu przez telefon życzenia urodzinowe i zapytałem, jak leci, przyznał: – Nie najlepiej. Nie wiem, co się dzieje. Cały czas się kłócimy. Ona ciągle chce rozmawiać o tym samym! Ile można?!

– Rozmawiać o czym? – drążyłem. – O relacjach! – krzyknął do słuchawki. – Rozumiem, że to ważne, ale czy nie możemy tego omówić raz w miesiącu, a potem zrobić sobie przerwę?

Problemy w relacjach między ludźmi często wynikają z tego, że ludzie przestają rozmawiać. Żeby zmienić relację w małżeństwie czy w zespole, musimy się skupić na rozmowie.

Sądziłem, że rozmowy biznesowe są mniej nasiąknięte emocjami niż te małżeńskie.

– Ooo, to błąd. Emocje są kluczowe w każdej relacji, bo mogą zakłócić rozmowy niezbędne do sprawnego zarządzania firmą czy rodziną. Większość z nas unika trudnych tematów albo odkłada je na później, aż druga strona staje się agresywna i z partnera zamienia się w antagonistę. Dobry lider umie rozpoznać emocje i sterować nimi. Zdolność ta jest szczególnie cenna w kryzysie.

WIELKI, TŁUSTY PROBLEM MCDONALD'S Z RZECZYWISTOŚCIĄ

A co z szefami, którzy siedzą zamknięci w gabinetach i komunikują się z załogą e-mailami? Czy to znaczy, że relacje w ich firmie się walą i jest ona zagrożona?

– Niekoniecznie. Tak jak małżeństwo firma ma swoje fazy: narodziny, wzrost, dojrzałość i upadek. Gdy osiąga dojrzałość, jej szef musi wymyślić ją na nowo, by rozpocząć nowy cykl. Może tworzyć nowe produkty albo zmieniać stare, wchodzić na nowe rynki. Jeśli tego nie zrobi, firma chyli się ku upadkowi.

Lider, o którym pan mówi, zamknięty w czterech ścianach albo wręcz nieobecny, sprawdzi się, o ile firma jest w fazie rozwoju: rynek rośnie, produkt się sprzedaje, konkurenci są daleko z tyłu. Gorzej, gdy taki osobnik zajmuje fotel prezesa firmy dojrzałej. Gdy jest nieobecny, głuchy na niepokojące sygnały albo – co gorsza – zaprzecza faktom, organizacja wytwarza nowe ośrodki dowodzenia, a to prowadzi do chaosu. Zawsze. Chaos może trwać 16 miesięcy albo sześć lat. Wiele firm po prostu dryfuje, ich upadek trwa długo, jest powolny, ale nieuchronny.

Zna pan przykłady takich organizacji?

– Tak, ale rzadko w biznesie, bo agresywna konkurencja przyspiesza upadek. Lepiej to widać w rządach, instytucjach państwowych, organizacjach, jak ONZ. Tam nie ma ducha walki, kreatywności. Ludzie dostają pracę na całe życie i się nie wysilają, by ją utrzymać.

Gdy organizacja jest dojrzała, lider musi zaangażować ludzi w odkrywanie firmy i jej produktów na nowo. A to wymaga

bezpośredniego kontaktu i ciągłych rozmów. Wysyłanie e-maili nie wystarczy.

W 2002 r. McDonald's przeżywał najgorszy kryzys w historii. Pracował pan wówczas z ich zarządem. Jak to wyglądało?

– Latami oferta McDonald's cieszyła się powodzeniem, dlatego ich pomysł na wzrost przychodów ograniczał się do otwierania kolejnych restauracji. Zbudowali ogromną sieć na całym świecie: 112 krajów, 1,6 mln pracowników, 59 mln klientów. Menu było niezmienne – hamburgery, frytki i cola.

Jednak czasy się zmieniły i szefowie McDonald's długo nie mogli się z tym pogodzić. Ich główni klienci – rodziny z dziećmi – zdali sobie sprawę, że dzieci jedzą zbyt szybko, zbyt dużo i zbyt mało ćwiczą. Dorośli mieli poczucie winy, że zabierają dzieci do McDonald's.

Firma osiągnęła dojrzałość i zaczęła tracić więź z klientami. Menedżerowie najpierw ignorowali tę zmianę, potem ją wypierali. Ludzie zaczęli więc postrzegać McDonald's jako duży i zły amerykański koncern, który robi z ich dzieci grubasy. Cena akcji spadła z 39 dolarów w 2001 r. do zaledwie 12 dolarów w 2002 r. Statek przechylał się na bok.

Nadzieją firmy był m.in. Charlie Bell, ówczesny szef na Europę, otwarty na eksperymenty. Był jednak młody, miał zaledwie 41 lat, i nie był Amerykaninem, lecz Australijczykiem. Nie miał też doświadczenia w zarządach spółek giełdowych. Budziło to niepokój rady nadzorczej, zwłaszcza słynnego finansisty Warrena Buffetta.

Pamiętam spotkanie rady z Bellem z początku 2002 r. Buffett zapytał: – Charlie, gdybyś został prezesem, co zrobisz z naszym problemem wizerunkowym?

– Nie mamy problemu z wizerunkiem – odparł Bell.

– Chyba żartujesz! – oburzył się Buffett. – To czemu codziennie tyle słyszymy o otyłości?!

– Nie mamy problemu z wizerunkiem, lecz z rzeczywistością. Dopóki nasi ludzie nie zrozumieją, że musimy się zmienić, będziemy mieli wielki, tłusty, rzeczywisty problem – tłumaczył Bell.

Wreszcie ktoś nazwał to po imieniu. To ważne dla firmy, która stoi na krawędzi – spojrzeć prawdzie w oczy. Tak samo w małżeństwie – nie rozwiążemy problemów, jeśli ich nie nazwiemy. Musimy zapytać: „Dlaczego prawie nie odzywamy się do siebie?", „Dlaczego kłócimy się coraz częściej?".

Właśnie tego dokonał Charlie. Gdy został prezesem, rozpoczął rozmowę z 1,6 mln pracowników. Mówił: – Nie twierdzę, że ponosimy pełną odpowiedzialność za problemy z otyłością, z którymi boryka się współczesna ludzkość. Ale mniejsza z tym. Chcemy być częścią rozwiązania.

McDonald's wprowadził do menu sałatki i z dnia na dzień został ich największym sprzedawcą na świecie. Dla mnie osobiście to ważne, bo od 30 lat jestem wegetarianinem. A Bell był jednym z najlepszych liderów, których spotkałem w karierze.

„ZACZNIJ OD CZŁOWIEKA W LUSTRZE" – TO SPRAWDZONE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA

Często porównuje pan biznes do małżeństwa. Tymczasem wielu menedżerów ma w życiu prywatnym bałagan.

– Należę do pokolenia wyżu demograficznego. Dla nas było jasne, że między rodziną i karierą trzeba wybierać. Jeśli odnosisz sukcesy w pracy – odbywa się to kosztem rodziny. Mimo to ileż razy w ciągu 30 lat menedżerowie mówili mi: „Mam świetne wyniki

w pracy, ale nie czuję spełnienia. Moje małżeństwo jest w rozsypce, dzieci ze mną nie rozmawiają i mam problemy ze zdrowiem".

Młodsze pokolenie jest mądrzejsze. Widzi pan tego mężczyznę przy stoliku obok? To Matthew Key, prezes Telefoniki. On rozumie, że różne sfery jego życia stanowią całość i trzeba zarządzać nimi wszystkimi naraz. Firma, pracownicy, klienci, rodzina, dzieci – to wszystko składa się na otoczenie menedżera.

Jeśli jest pan sfrustrowany, zły i niezadowolony z życia prywatnego, to sytuacja w domu nie wpłynie na pańskie zachowanie w pracy? Na stosunek do ludzi? Na ocenę sytuacji? Na wybory, których pan dokonuje? Na ogólny nastrój?

Czyli pana zdaniem lider nie osiągnie sukcesu w biznesie, jeśli zawala życie rodzinne?

– Rozmawiałem dziś rano z jednym z dyrektorów Telefoniki. Prezes uważa, że w ciągu ostatniego roku temu człowiekowi udało się dokonać jednej z najbardziej niezwykłych przemian w biznesie telekomunikacyjnym, i przyznał mu specjalną nagrodę.

Trenowałem tego dyrektora kilka lat temu. Pod koniec szkolenia zapytałem, jaki ma plan. Powiedział, że spisał sobie na kartce sześć priorytetów: wymienić jednego pracownika, awansować drugiego, zakończyć jeden projekt, zacząć drugi itp. Powiedziałem, że musi przemyśleć to jeszcze raz, bo lista jest niekompletna.

Czego brakowało?

– W czasie szkolenia zorientowałem się, że ten człowiek miewa bardzo stresujące chwile w domu. Doskonale wiedział, o co mi chodzi. Na nowej liście dopisał punkt: „Wstawać godzinę wcześniej".

Po co?

– Wcześniejsza pobudka pozwalała mu naszykować śniadanie dzieciom i spokojnie porozmawiać. Wcześniej jego poranki przypominały obóz wojskowy: wrzeszczał na dzieci, żeby szybciej zjadły, żeby szybciej się ubrały, zawsze był w niedoczasie. Te poranki tak go wykańczały, że do pracy przyjeżdżał z bólem brzucha.

Gdy zaczął wstawać godzinę wcześniej – wszystko się zmieniło. W rodzinie i w pracy. Jego ludzie poczuli wiatr w żaglach, bo przestał być przesadnie krytyczny.

Wiele razy słyszałem od menedżerów: „W firmie mam kłopoty, w rodzinie mam kłopoty, moje przyjaźnie zamarły, moje zdrowie jest do kitu". Proszę powiedzieć, gdzie taki człowiek ma szukać wyjścia z matni?

Gdzie?

– W sobie. Tylko pracując nad sobą, można podnieść całą resztę. Michael Jackson śpiewał: „Zaczynam od człowieka w lustrze". Tak naprawdę to bardzo stare podejście do zarządzania. Zatraciliśmy je gdzieś na początku rewolucji przemysłowej.

Mam farmę na Hawajach. Leży na wybrzeżu, w okolicy, która dla Hawajczyków jest świętym miejscem. Jeśli staniemy na plaży, mamy przed sobą morze, a z tyłu – dżunglę i wulkan Mauna Kea. To tu tradycyjnie przychodzili wodzowie, gdy mieli podjąć ważną decyzję. To miejsce nazywa się „hakalau", co oznacza „rozszerzoną świadomość". W zarządzaniu taki stan umysłu polega na tym, że człowiek koncentruje się na celu, ale doskonale widzi też otoczenie. Tak robili dawni wojownicy.

Interesuje się pan tenisem?

Nie.

– A szkoda. Jestem fanem i ciągle się zastanawiam, jak do cholery Roger Federer czy Rafael Nadal potrafią się znaleźć we właściwym miejscu o właściwym czasie. Widzą, gdzie może polecieć piłka, zanim przeciwnik ją uderzy? Na pewno nie koncentrują się na piłce, lecz na całym korcie.

Lider firmy też musi być skupiony i obecny w danej chwili i miejscu.

JAK MURDOCH KUPIŁ MNIE RAZEM Z BEBECHAMI

Firmy rzadko cenią równowagę między życiem zawodowym i prywatnym pracowników. Mój znajomy zrobił świetne wrażenie podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Na koniec przyszły szef zapytał go o specjalne życzenia. – Raz w tygodniu chciałbym wychodzić o godz. 16, żeby odebrać dziecko ze szkoły – poprosił kandydat. Szef wybuchł śmiechem: – Słyszałem, że jest pan dowcipny, ale nie wiedziałem, że aż do tego stopnia.

– Ambitne cele są codziennością w biznesie, pytanie, jak je osiągać. Chce pan stracić 10 kg w ciągu jednej nocy? Proszę obciąć sobie nogę! I wiele firm tak działa. Żeby zaspokoić inwestorów tu i teraz, tną, palą, mielą i wyrzucają. Ale mielenie ludzi to nie jest dobry pomysł na biznes. Nawet jeśli jutro usłyszą pochwałę po publikacji kwartalnego raportu, to za dwa lata przyjdzie kryzys.

Pana historia pokazuje przede wszystkim całkowity brak szacunku dla pracownika ze strony menedżera. Tak?

Też.

– No to opowiem panu historię spotkania, które miało największy wpływ na moją karierę. Miałem dwadzieścia parę lat

i pracowałem w dziale strategii agencji reklamowej w Sydney. Naszym klientem była spółka News Limited, od której Rupert Murdoch rozpoczął budowę globalnego imperium medialnego. Jego gazeta „Sunday Telegraph" miała kłopoty, spadały sprzedaż i czytelnictwo. Poproszono nas o radę.

Przeanalizowałem problem i stwierdziłem, że menedżerowie Murdocha nie zauważyli, że zmienił się czytelnik, i wciąż dawali mu taką gazetę jak kiedyś. Zaproponowałem: – Musicie się gruntownie zmienić.

Ken Kelly, prezes News Ltd, westchnął: – W naszej firmie tylko jedna osoba może podjąć taką decyzję. Za dwa tygodnie będzie w Australii, przygotuj prezentację. Masz najwyżej 20 minut.

Był to sam Rupert Murdoch?

– Tak. Myślałem, że chyba postradałem zmysły. Ja, młodzik z agencji, miałem w 20 minut naszkicować fundamentalną zmianę strategii Murdochowi, który już wtedy prowadził biznesy na całym świecie? Wtedy nie było jeszcze PowerPointa, przez dwa tygodnie rozrysowywałem pomysły na arkuszach papieru.

Nadszedł ten dzień. Wszedłem do gabinetu, Murdoch siedział w fotelu, jego menedżerowie na kanapie. Podszedłem z moją prezentacją do tablicy na drugim końcu pokoju, w myślach powtarzałem jak szalony: „20 minut, 20 minut, 20 minut...".

Nim zacząłem, Murdoch mi przerwał: – Ej, poczekaj! Wracaj tu, usiądź.

Przysiadł się do mnie na kanapie i spytał: – Brian Bacon. Jesteś bratem Philipa Bacona, prawda?

Zatkało mnie: – Eee, tak... Prawda. Jestem...

– Tego marszanda?

– Tak, tak.

– On sprzedaje obrazy Boba Dickinsona?

– Nie wiem... Chyba tak...

– Kupiłem jakiegoś Dickinsona pięć lat temu. Myślałem, że zyska na wartości i go sprzedam z zyskiem, ale się zawiodłem. To kawał gówna. Chociaż nieźle wygląda, powiesiłem go więc na ścianie. Interesujesz się sztuką?

– Eee... Tak, trochę.

– A którego malarza lubisz najbardziej? – dociekał Murdoch. Po krótkiej pogawędce zmienił temat na sport: – Grałeś w rugby, prawda?

Zaskoczył mnie. Brata mógł znać, ale skąd wie o mojej karierze sportowej?

– Byłeś całkiem niezły! – chwalił Murdoch. – Grałeś dla Brothers w finale. Grasz jeszcze?

Po chwili znowu zmienił wątek: – Wiesz, słyszałem, że z waszą mamą nie jest dobrze. Jak się czuje po tej operacji w ubiegłym tygodniu?

– Lepiej...

– Dbajcie o nią, to ważne.

Byłem skołowany. Panicznie liczyłem w myślach, ile minut mi zostało na prezentację. Osiem? Pięć? W końcu Murdoch zapytał: – Słyszałem, że przyjrzałeś się naszemu „Sunday Telegraph". Co odkryłeś?

Jak po gwizdku sędziego zerwałem się z kanapy, żeby podbiec do tablicy. Ale Murdoch znowu mnie zatrzymał: – Usiądź! Nie zawracaj sobie tym głowy. Po prostu mi powiedz. W czym problem i jak go rozwiązać?

No i powiedziałem mu wszystko w kilku zdaniach. Zapadła cisza. Murdoch odpytał menedżerów: – Ken, co o tym sądzisz? A wy?

Odpowiadali krótko. Na koniec wrócił do mnie: – OK. Dobra robota. Dzięki za spotkanie.

Wstałem, żeby wyjść. Murdoch zatrzymał mnie po raz ostatni: – Chwileczkę. Jeszcze jedno pytanie. Czego chcesz?

Zatkało mnie zupełnie. Zapytał raz jeszcze: – Co mogę zrobić dla ciebie osobiście?

Miałem pustkę w głowie. Murdoch poprosił więc, żebym się zastanowił do jutra, i zapowiedział, że zadzwoni do mnie jego asystentka. Faktycznie zadzwoniła: – Szef pyta, czy zna pan już odpowiedź na jego pytanie.

Znałem: – Byłoby naprawdę fajnie, gdybym mógł pojechać i zwiedzić Nowy Jork.

I pojechał pan?

– Oczywiście. Ale ważne jest co innego. Wyszedłem z gabinetu jako największy fan Murdocha na ziemi. Kupiony razem z bebechami. Wiedziałem, że choćbym miał paść z wyczerpania, nie spieprzę projektu, który mi powierzył.

Opowiadałem tę historię przyjaciołom dziesiątki razy. Jeden się żachnął: – Dałeś się na to nabrać?! O Boże! On tak robi z każdym! Ma sekretarkę, która zdobywa dane o ludziach, kilka minut przed spotkaniem wręcza mu informacje na karteczkach. Byłeś dla niego karteczką!

– Naprawdę? – zdziwiłem się. Ale potem zrozumiałem: – Jakie to ma znaczenie?! Ten facet wie, że jeśli chce kogoś zaangażować, to musi potraktować go jak człowieka, a nie tylko jak pracownika.

Nie przypadkiem Murdoch cieszy się ogromną lojalnością podwładnych. Byłem jego doradcą, potem trenerem przez kilkanaście lat, spędzaliśmy razem dużo czasu. To wielki przywódca.

Czyli wielkim przywódcą czyni go umiejętność rozmowy, a nie wizja? Nie nowatorskie pomysły?

– Coś panu powiem: to hazardzista. Grał pan kiedyś w pokera?

Tak.

– I co? Myśli pan, że wystarczy zapamiętywać karty? Nie! Trzeba mieć oko na wszystko, nie zdradzać własnych emocji, śledzić cudze, kontrolować czas. Rupert to potrafi i dzięki temu jest skuteczny. Potrafi być brutalny, nie mam złudzeń. Popełnia błędy, ale – mój Boże – kto ich nie popełnia! Powtórzę: przywództwo to osobista sprawa i polega na budowie relacji z otoczeniem.

A co z planowaniem, strategią?

– Amerykański generał Norman Schwarzkopf powiedział kiedyś: „Przywództwo jest mieszanką strategii i charakteru. Jeśli masz z czegoś zrezygnować, niech to będzie strategia". W gruncie rzeczy wojskowi wiedzieli to zawsze. Już w „Sztuce wojny" Sunzi pisał, że strategia rzadko przeżywa na polu walki.

CHCESZ ZMIENIĆ SWOICH LUDZI. A ZNASZ ICH?

Dlaczego wielcy liderzy są tacy kiepscy w wychowywaniu następców?

– Niestety, cień wielkiego lidera jest ogromny. Nic w nim nie może urosnąć.

Gdy pytam klientów o wielkich przywódców, słyszę ciągle: Mahatma Gandhi, Matka Teresa, Nelson Mandela, Winston Churchill. Odłóżmy na chwilę na bok ich zasługi. Mahatma Gandhi był niezwykły, jego osiągnięcia są niezaprzeczalne. Ale co się stało, gdy zginął? Katastrofa. Nie wyhodował wokół siebie nikogo o porównywalnym autorytecie. Matka Teresa? To samo. Gdy

zmarła, jej organizacja straciła na znaczeniu. Mandela? Churchill? Z całym szacunkiem, w tej sprawie ponieśli porażki.

Potrzebujemy liderów, którzy umieją wychowywać następców większych niż oni sami. Żeby tak było, lider musi otaczać się ludźmi lepszymi od mistrza. Musi dzielić się odpowiedzialnością, poddawać ich próbom, stawiać na nogi.

Apple jest fenomenalną organizacją, ale było napędzane głównie geniuszem Jobsa, dlatego rynki finansowe tak histerycznie reagowały na informacje o stanie jego zdrowia.

Proszę zauważyć, że jego wielki konkurent, ale i przyjaciel Bill Gates zaczął wycofywać się z Microsoftu jakieś dwie dekady temu. To był świadomy i stopniowy proces, dzięki któremu Gates wychował kilku silnych liderów. Steve Jobs zaczął odrabiać tę lekcję, ale zbyt późno.

Największym problemem lidera w przygotowaniu następcy nie jest brak kandydatów, ale on sam, jego cień.

Co jest ważniejsze w podejmowaniu decyzji biznesowych – analiza danych czy intuicja?

– Mój przyjaciel George McCown pilotował kiedyś myśliwce, a dziś jest czołowym specjalistą od fuzji i przejęć. Ma zadziwiającą zdolność czytania rynków, co po części wynika z jego przywiązania do liczb. Zbiera informacje długo, jak nikt inny. Ale pewnego dnia wyznał mi: – Brian, ludzie myślą, że odnoszę sukcesy, bo znam się na analizie danych. Kompletnie mnie nie rozumieją. Byłem pilotem i latałem pod dyktando komputera. To łatwizna do momentu, gdy zaczyna się pojedynek. Wtedy latasz tak, jak podpowiada ci instynkt. Jeśli pozwolisz decydować maszynie, zostaniesz trafiony. Tak samo jest w biznesie. Zbieram cyferki, studiuję. Ale jeśli moje przeczucia mówią co innego niż liczby, ufam raczej sobie.

Analiza danych jest ważna, ale w kryzysie może sprowadzić cię na manowce. Gdy firma ma problem, 90 proc. tego, co słyszy szef, to to, co chce usłyszeć. Albo to, co pracownikom wydaje się, że chciałby usłyszeć.

Najtrudniej jest zadać właściwe pytanie. Większość menedżerów w kryzysie męczy się z czymś, co wydaje im się problemem, choć tak naprawdę zagrożenie leży gdzie indziej. Gdybym miał w godzinę rozwiązać problem, od którego zależy moje życie, przez 55 minut zastanawiałbym się, które pytanie jest właściwe. Na samo rozwiązanie wystarczy choćby 5 minut.

Opowiem panu, co jest najważniejsze w przywództwie.

Kilka lat temu byłem na konferencji w San Francisco, jej tytuł brzmiał: „Architektura i inżynieria zmiany". Jakby chodziło o budowę mostów, a nie zarządzanie ludźmi. Prelegentami byli Peter Drucker, Tom Peters, Jim Collins – lista nazwisk przypominała spis treści książki pt. „Kto jest kim w zarządzaniu". Czułem się nieswojo, sam startowałem raczej w kategorii „Kim on jest w zarządzaniu?".

Największe wrażenie na uczestnikach wywarły nie prezentacje guru zarządzania, ale przypadkowo zaaranżowane wystąpienie Matki Teresy. Przyjechała do USA na 40. rocznicę założenia ONZ, poproszono ją, by wygłosiła przesłanie.

Spojrzała na tych biednych ludzi umęczonych dwoma dniami dyskusji o „architekturze i inżynierii zmiany" (Boże, co za gówniany tytuł!) i powiedziała: – Więc chcecie zmienić waszych ludzi. A znacie ich? Jeśli ich nie znacie, to ich nie rozumiecie, a to oznacza, że nie będzie między wami zaufania. A jeśli nie ma zaufania, to nie będzie też zmiany. Kochacie waszych ludzi? Kochacie to, co robicie? Bo jeśli nie ma w was miłości, w waszych ludziach nie będzie siły. A jeśli nie będzie w nich siły, to nie będzie pasji. A skoro nie ma siły ani

pasji, nikt nie podejmie ryzyka. A jeśli nikt nie ryzykuje, to nic się nie zmieni. Nie wiem, czemu tu jestem, bo niewiele wiem o zarządzaniu, ale jeśli chcecie zmienić waszych ludzi, musicie ich kochać.

W przywództwie nie chodzi o cyferki, tylko o człowieka.

PROF. PHILIP ZIMBARDO

jeden z najsłynniejszy psychologów społecznych na świecie, związany z Uniwersytetem Stanforda. Twórca słynnego „eksperymentu więziennego". Analizował zło, terroryzm, nieśmiałość. Po siedemdziesiątce założył szkołę bohaterów i uczy dzieci heroizmu.

„Współcześni bohaterowie? Zdziwicie się. Są w biznesie, to whistleblowerzy. Chciałbym, żeby każda firma ich doceniała, zamiast karać. To oni dają możliwość naprawienia błędów, zanim dowie się policja, konkurenci czy media”

NIE PYTAJ: „KOMU BIJE DZWON". WYCIĄGAJ KOMÓRKĘ I DZWOŃ POD 112

Gdy prof. Philip Zimbardo, słynny psycholog społeczny, spotkał się w Polsce z grupą dwustu przedsiębiorców, powiedział im: „Wszystko, czego uczyliście się o zarządzaniu czasem, jest jednym wielkim błędem".

Dlaczego?

– Bo te nauki dotyczyły wyłącznie przyszłości, celem było wymuszenie na ludziach wydajności. W efekcie wszyscy pracujemy zbyt ciężko. A i sam biznes na tym cierpi – wyjaśnia mi. – Zawsze powtarzam biznesmenom: „Potrzebujecie w swoich korporacjach hedonistów zorientowanych na teraźniejszość". To oni są kreatywni, proponują rzeczy nowe i świeże, bo myślą inaczej niż wy. Zamiast zadawać pytanie, czy coś się sprawdzi, od razu przystępują do eksperymentów. A gdy się nie udaje, próbują czegoś innego.

Prof. Zimbardo twierdzi, że największe sukcesy odnoszą ci, którzy potrafią zrównoważyć przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. On sam, wspominając przeszłość (jest z pochodzenia Sycylijczykiem, urodził się we włoskim getcie na Bronksie w Nowym Jorku), przyznaje: – Odciąłem się od korzeni i skupiłem, nawet przesadnie, na przyszłości. Dopiero teraz staram się to zmienić.

Zaczął doceniać teraźniejszość i drobne przyjemności, na które wcześniej nie miał czasu: popołudniowe cappuccino w ulubionej

knajpce, regularne masaże, spotkania z przyjaciółmi.

Zmienił też zainteresowania zawodowe.

Ten 80-letni dziś naukowiec przez dziesięciolecia zajmował się ciemnymi stronami ludzkiej psychiki – odkrył, jak niewiele trzeba, by grupka studentów, którzy w badaniu wcielili się w role strażników więziennych, zaczęła znęcać się nad kolegami odgrywającymi więźniów. Zaglądał w umysły zamachowców-samobójców na szkoleniach dla CIA i nie podobało mu się, co tam zobaczył.

Gdy pracował nad ostatnim rozdziałem książki „Efekt Lucyfera" o tym, jak dobrzy ludzie zmieniają się w złych, sprawdził, że nikt nigdy nie przeprowadził żadnych eksperymentów z bohaterami. I napisał, że bohaterów należy czcić, że są to ludzie, którzy opierają się dyktatowi sytuacji.

Obserwując kryzys w USA, a raczej jego powody, wysnuł śmiałą tezę, że współcześni bohaterowie są w biznesie: – To whistleblowerzy. Ludzie, którzy decydują się na nagłośnienie nieprawidłowości w swoich własnych środowiskach czy firmach. Oni zasługują na szacunek w takim samym stopniu jak ci, którzy ratują dzieci z pożarów.

Teraz prowadzi szkołę bohaterów. Założony przez niego za własne pieniądze i datki studentów Heroic Imagination Project zatrudnia kilkanaście osób, większość z nich działa społecznie. Prowadzą zajęcia w kalifornijskich szkołach i uczą dzieci... heroizmu.

– Zło zrobi wszystko, by do nas dotrzeć. Działa sprawnie, głośno i ma pieniądze. A bohaterowie? Są rozproszeni, niezorganizowani, skromni, nie rzucają się w oczy i nie mają pieniędzy – mówi. – Walka między dobrem a złem jest przerażająco nierówna.

* * *

VADIM MAKARENKO: Czy czas to pieniądz?

PHILIP ZIMBARDO: Każdy z nas po swojemu porządkuje czas. Najprostsze kategorie to przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Z moich badań wynika, że ludzie są zawsze skrzywieni. Jedni skupiają się na przeszłości i myślą o rzeczach dobrych, inni pamiętają te złe. Podobnie wśród tych, którzy żyją teraźniejszością: są hedoniści, którzy czerpią z życia pełnymi garściami, i fataliści, którzy są zdania, że na nic nie mają wpływu. Nastawieni na przyszłość myślą o tym, co zrobić w swoim życiu, ale mogą też skupić się na życiu po śmierci, czyli tzw. przyszłości transcendentalnej.

Skonstruowałem test, który pozwala to diagnozować. Pokazuje, że nasza perspektywa jest zwykle zaburzona, czyli przeceniamy jedną lub dwie perspektywy i marginalizujemy pozostałe.

A jak do tego mają się pieniądze, kariera?

– Największe sukcesy odnoszą ci, którzy potrafią zrównoważyć przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Negatywna przeszłość i fatalizm w teraźniejszości są zawsze niedobre. Hedonizm w teraźniejszości – również, bo ludzie mówią sobie: „Chcę dobrze jeść, pić dobre alkohole, przeżywać namiętne związki". Niby nic złego, ale hedoniści chcą, by przyjemności trwały bez końca. I tak rodzą się uzależnienia – seks, alkohol, hazard.

Ludzie, którzy robią karierę, przeważnie patrzą w przyszłość. Szybciej pną się do góry, bo wyznaczają sobie cele. Żyją dłużej, bo więcej ćwiczą i zdrowo się odżywiają. Ale i tu czyha pułapka: zdarza się, że są tak zapatrzeni w przyszłość, że zapominają o teraźniejszości i o przeszłości. Prezes firmy po sześćdziesiątce wyznaje mi: „Moje życie jest puste. Poświęciłem dla sukcesu zbyt wiele – żonę, dzieci, przyjaciół, zabawę. Teraz praca nie daje mi już podniety". Był znakomitym menedżerem, ale nic więcej.

Zatem czas to pieniądz, jak najbardziej. Jeśli potrafimy zrównoważyć swój stosunek do niego, zaoszczędzimy na psychoterapeutach czy narkotykach. Nie zderzymy się z kryzysem wieku średniego i będziemy sprawnie funkcjonować, czyli też lepiej zarabiać. Przy czym kryzys przypomniał nam, że do szczęścia potrzebujemy ograniczonej ilości pieniędzy. Za dużo to już problem.

GDY POJAWIA SIĘ POMYSŁ, LUDZIE OTWIERAJĄ KALENDARZE. ALE NIE NA SYCYLII

To ile jest wart czas biedaka?

– Bezrobocie w miasteczku na Sycylii, z którego pochodzili moi rodzice, przekracza 41 proc. A wie pan, że w dialekcie sycylijskim nie ma czasu przyszłego?

Nie ma „będzie". Jest tylko „jest". Zamiast powiedzieć: „spotkamy się jutro", mówią: „musimy się spotkać".

W sycylijskim miasteczku utworzyłem więc fundację. Zacząłem od wykładu o czasie. Po spotkaniu podszedł do mnie poeta, gość po pięćdziesiątce, i mówi: „Żyję ze słów, ale dopiero teraz zdałem sobie sprawę, że nie mamy czasu przyszłego". A to przecież określa myślenie Sycylijczyków. Oni naprawdę niczego nie planują. Kilka lat temu spotkali się wszyscy członkowie klanu Zimbardo i udali na obiad. Wybraliśmy najlepszą restaurację i wie pan co? Nikt nie pomyślał o rezerwacji! Stolików nie było, musieliśmy czekać w autach z płaczącymi dziećmi, głodni jak diabli. W USA to byłoby nie do pomyślenia. Jak tylko pojawia się pomysł, ludzie otwierają kalendarze.

Sycylijczykowi trudno robić biznesy?

– Oni żyją przeszłością. Niemal każda rodzina mieszka z dziadkami, na ścianach ma portrety pradziadków. Równie żywa jest ich teraźniejszość. Najlepsza kuchnia pod słońcem, wino, trzygodzinne kolacje, dwugodzinne obiady. Sporo dzieci, bo prowadzą bujne, udane życie seksualne.

Problemem jest przyszłość, jej nie ma. Bezrobocie wysokie, większość dzieci nie studiuje, nie uczą się angielskiego. Dlatego regularnie mam tam pogadanki z uczniami i powtarzam: musicie opanować komputery. I angielski, bo to język świata. Starajcie się podróżować. Sycylijczycy to Murzyni Włoch – są dyskryminowani, mówią własnym dialektem, podróże są dla nich krępujące. Typowi prowincjusze. Nie planują, bo nie wierzą, że coś im się może udać.

A jak pan ze swymi sycylijskimi korzeniami tyle osiągnął?

– Odciąłem się od korzeni i skupiłem, nawet przesadnie, na przyszłości. Dopiero teraz staram się to zmienić.

Czyli?

– Zrównoważyć. Mój ojciec żył inaczej, dla niego liczyło się to, co tu i teraz. O przyszłości nie myślał. Pamiętam, jak w 1948 r. sam złożył telewizor. Skręcił, włożył w obudowę, i to działało. Bez żadnego wykształcenia! Oglądaliśmy mecz New York Yankees z Los Angeles Dodgers, przyszli do nas sąsiedzi, wszyscy zachwyceni. Powiedziałem: „Tato, zrób jeszcze jeden, zarobimy kupę kasy".

Odpowiedział: „Wystarczy. To była cholerna robota".

Doprowadził mnie do szału. Nie mogłem go przekonać. Był geniuszem bez ambicji. Był też namiętnym palaczem, wypalał trzy, cztery paczki dziennie.

Wtedy wszyscy palili.

– Ale nie tyle. Mówiłem, że papierosy go wykończą, ale tylko się uśmiechał. Mówił, że nie chorował nigdy w życiu, co było zresztą prawdą. W wieku 69 lat rozpoznali u taty raka płuc, po trzech miesiącach już nie żył. Przed śmiercią powiedział: „Miałeś rację".

Ludzie, którzy żyją teraźniejszością, ignorują informacje, że ich czyny przynoszą konsekwencje. Po prostu nie mogą sobie tego wyobrazić. Palą, uprawiają seks bez zabezpieczeń, pracują od przypadku do przypadku...

Koło biedy się zamyka.

– My też byliśmy biedną rodziną. Wciąż pytałem ojca, dlaczego marnujemy czas i możliwości. A on na to: „Czekam, aż przypłynie mój statek". Chodziło mu o statek pełen dóbr, o fortunę. Łut szczęścia.

Chciał wyciągnąć los na loterii?

– To też. Hazard jest atrakcyjny dla biednych, bo są pewni, że ich życie może odmienić tylko szczęśliwy traf, a nie ciężka praca. Byłem jakiś czas temu w Moskwie. Wspaniałe sklepy, drogie auta... Ale największe wrażenie zrobiły na mnie kasyna i salony gier na każdym rogu. Jest w nich wielu biednych ludzi, którzy przepuszczają ostatnie pieniądze, bo z kasynem się nie wygrywa.

„PRZYSZŁOŚĆ" W BIZNESIE MA WYMIAR RAPORTU KWARTALNEGO

Pańska teoria czasu ma w sobie nieskrywaną misję. Ale skoro nie mógł pan zmienić własnego ojca, to jak zamierza pan zmienić innych?

– Muszą zdać sobie sprawę, jak zaburzona jest ich perspektywa. Gdy się o tym dowiedzą, mogą próbować coś z tym zrobić.

Pan dokonał tej korekty na sobie.

– Tak, postawiłem na przyszłość. A teraz dokonuję korekty odwrotnej.

Docenia pan sycylijskie radości?

– W wydaniu amerykańskim. Regularnie w piątki chodzę na dwugodzinny masaż. W poniedziałki o 16 piję cappuccino w pobliskiej kawiarence i gadam z jej właścicielem. Czasem umawiam się tam z przyjaciółmi. Sam wybieram się do dzieci, by oszczędzić ich czas. Wszystko to robię dla przyjemności, wcześniej nie miałem czasu. Zawsze mówiłem: później, za rok, dwa.

Życie w teraźniejszości to recepta na szczęście?

– Zdecydowanie! Tacy ludzie mają najwięcej przyjaciół, są częściej zapraszani na imprezy, skąd nie wymykają się popędzani przez zegarek. Przeciwnie: są duszą towarzystwa. Są najlepszymi kochankami.

A czy można by tak: w pracy patrzę tylko w przyszłość, a w domu przestawiam swój zegar i żyję chwilą?

– Niesłychanie trudne. Pomóc ci mogą dzieci, one żyją tylko teraźniejszością. Trzeba raczkować razem z nimi, przypominając sobie, co to znaczy być dzieckiem. Niewielu z nas to już potrafi. Mnóstwo ludzi ci powie, że trzeba dziecko jak najszybciej wepchnąć opiekunce, do przedszkola. Bo jeśli ktoś żyje według zasady, że czas to pieniądz, to zabawa z dzieckiem będzie marnowaniem czasu. A w krajach rozwiniętych ludzie coraz częściej nie chcą mieć dzieci.

Orientacja na przyszłość staje się, niestety, normą w krajach rozwiniętych.

Biznesmeni zapatrzeni w tabelki i prognozy coraz rzadziej podejmują dziś ryzyko. Michael Wolff w książce o Rupercie Murdochu napisał, że ten magnat medialny nie myślał o teraźniejszości, o przeszłości tym bardziej. Za to zawsze chętnie rozprawiał o przyszłości.

– Biznes lubi mówić o przyszłości, ale w dużych giełdowych firmach ta perspektywa sięga zaledwie trzech miesięcy, bo raporty finansowe są publikowane kwartalnie i wtedy spółki są oceniane przez akcjonariuszy, analityków i media.

No i kilka lat temu wszyscy dotkliwie poczuliśmy, co się dzieje, gdy ten biznes przestaje się skupiać na przyszłości...

– Instytucje finansowe zawsze patrzyły w przyszłość i uważnie analizowały ryzyko udzielanych pożyczek, ale to się zaczęło zmieniać! Menedżerowie tak się skoncentrowali na nagrodach w czasie teraźniejszym, że zaczęli strasznie ryzykować. Była ekscytacja chwilą, nie było miejsca na myślenie o konsekwencjach. Ten kryzys był wynikiem zderzenia przyszłości z teraźniejszością.

Co z tym robić?

– Biznes potrzebuje nowych bohaterów. Chciałbym, by każda firma doceniała whistleblowerów [pracownicy, którzy informują szefów o nieprawidłowościach], zamiast ich karać. To oni dają spółce możliwość naprawienia błędów, zanim dowie się o tym policja, konkurenci czy media. Coś złego w firmie zaczyna się zwykle na dole. Błąd popełnia jakiś zespół albo nawet pracownik, wie o tym ograniczone grono. Ktoś musi ostrzec.

ERIN BROCKOVICH – TAK, MICHAEL PHELPS – NIE

Whistleblower współczesnym bohaterem? Dość zaskakujące...

– Ludzie, którzy decydują się na nagłośnienie nieprawidłowości czy nadużyć w swoich własnych środowiskach czy firmach, zasługują na szacunek w takim samym stopniu jak ci, którzy ratują dzieci z pożarów.

Próbuję na nowo zacząć rozmawiać o tym, kim są bohaterowie, bo w wielu krajach wyobrażenie o nich jest wypaczone albo nieaktualne. Zamiast bohaterów mamy celebrytów. Każdy, kto sprawi, że czujemy dumę ze swego kraju, automatycznie staje się bohaterem. Np. w USA za bohatera jest uważany taki Michael Phelps.

A nie jest nim? Ma na koncie kilkanaście medali olimpijskich.

– Otóż nie jest! Ćwiczył twardo, aż dorobił się ciała niczym u ryby. Jest wspaniałym przykładem tego, co można osiągnąć ciężką pracą. Nie można odmawiać mu osiągnięć, ale to nie ma nic wspólnego z bohaterstwem.

Dlaczego? Musiał pokonać siebie, poświęcić się dla sportu...

– Tak, ale żeby zostać bohaterem, trzeba się poświęcić dla innych. On tego nie zrobił, bo lata jego ćwiczeń przysłużyły się przede wszystkim jemu samemu. Bohaterami nie są gwiazdy filmowe albo telewizyjne. Są na świeczniku, więc wiele osób chciałoby być takimi jak one – mieć urodę, pieniądze, pięknego małżonka czy błyskotliwą karierę. Jednak większość z nich nic nie zrobiła dla innych.

To kto naprawdę jest bohaterem?

– Ktoś, kto działa zamierzenie i dobrowolnie na rzecz innych w potrzebie, broniąc zasad moralnych albo ważnej sprawy ze świadomością potencjalnego ryzyka lub kosztów, które poniesie.

Nie oczekuje nagrody?

– Nie powinien.

Ale przez stulecia dzieciom czytano bajki, w których odważny książę ratował swój naród i dostawał w nagrodę królestwo, księżniczkę, złoto...

– To bardzo stara wizja bohaterstwa, nie ma jej już od dawna.

Świat się zmienia. W krajach postkomunistycznych już nikt nie mówi: będziesz bohaterem, jak przeciwstawisz się systemowi. Systemu komunistycznego już przecież nie ma.

Tak, dziś bohaterowie są w biznesie, to whistleblowerzy.

Opowiem panu o eksperymencie, który zakończyliśmy na Vrije Universiteit w Amsterdamie. Zaprosiliśmy do niego kilkuset studentów. Ogłosiliśmy, że zamierzamy powtórzyć w ich kraju badanie psychologiczne, które zrobiliśmy już wcześniej we Włoszech. Zdradziliśmy, że tam nasze badania wywołały poważne skutki uboczne, np. część respondentów miała długotrwałe halucynacje, i dodaliśmy, że nie mamy pewności, czy uczelnia wyrazi na to badanie zgodę.

Potem poprosiliśmy, żeby studenci namówili swoich kolegów do udziału w eksperymencie. Nagrodą miała być stała i opłacana współpraca przy takich projektach. Przygotowaliśmy specjalny formularz, który mieli rozesłać do znajomych, podpisując się swoim imieniem i nazwiskiem.

Jaka powinna być ich reakcja na naszą propozycję? Odmowa?

– Zdecydowana! Nie powinni wciągać przyjaciół w takie doświadczenia. Powinni zgłosić nasz pomysł władzom uczelni albo na policję. Okazało się, że na współpracę zgodziło się 80 proc., a na zawiadomienie władz – zaledwie 7. Gdy zapytaliśmy ich, dlaczego tak postąpili, tłumaczyli się: „Myślałem, że to może być ciekawe. Do halucynacji przecież nie musiało dojść". I deklarowali, że gdyby działo się coś poważnego, na pewno poszliby na policję.

Myślenie o sobie w kategoriach potencjalnego whistleblowera jest powszechne, ale bycie faktycznym whistleblowerem jest rzadkie.

Altruista też jest bohaterem?

– Nie. Altruizm to dobre czyny, ale przy minimalnym koszcie.

Poza tym bohatera czyni okazja, musi się coś stać – jakieś zagrożenie, katastrofa, tonące dziecko albo pożar. Albo coś jeszcze większego, jakiś zastany porządek społeczny, np. segregacja rasowa. Dopiero wtedy może działać.

Bohaterem jest Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela czy chrześcijanie pomagający podczas wojny Żydom. Bohaterką jest też Erin Brockovich, która stała się znana po znakomitym filmie Stevena Soderbergha.

Bohaterka? Raczej wrażliwa osoba, która rozpaczliwie potrzebowała pieniędzy.

– Na początku walczyła z koncernem zatruwającym środowisko dla pieniędzy. Musiała przekonać ludzi, że żyją w skażonym środowisku, muszą się zjednoczyć i przeciwstawić złu. I w pewnej chwili przestało chodzić o pieniądze.

„Produkcja bohaterów" brzmi co najmniej komicznie, a pan jest znanym na całym świecie psychologiem społecznym. Nie boi się

pan narazić na śmieszność?

– Po moim występie na konferencji TED zwróciło się do mnie wielu ludzi zachwyconych pomysłem. Jeff Bezos, założyciel sklepu Amazon, zapytał, jak ma wychować swoje dziecko na bohatera. Tematem zainteresował się również Martin Huml, biznesmen z byłej Czechosłowacji, który dorobił się fortuny w wieku 21 lat, sprzedając sprzęt marki Apple w Czechach i na Słowacji. Teraz mieszka w San Francisco, ma żonę Amerykankę i czwórkę dzieci.

Powiedział mi: „Dorastałem w socjalizmie i widziałem dobrych ludzi, którzy stawali się szpiegami i donosicielami. Widziałem też zwykłych ludzi, którzy stawali się bohaterami, jak Vaclav Havel. Chciałbym pracować z tobą, żeby stworzyć organizację non profit, która mogłaby się rozwijać poza USA i wychowywać bohaterów".

WIELKIE PRZEKRĘTY ZACZYNAJĄ SIĘ OD MAŁYCH KŁAMSTEWEK

Jak nauczyć dzieci bohaterstwa?

– Kształtując ich wyobraźnię i przygotowując do bycia bohaterem.

Dzieci muszą więc wiedzieć, na czym polega np. efekt przechodnia: im więcej ludzi obserwuje jakieś nieszczęście, tym mniejsza jest szansa, że któryś z nich zareaguje.

Nasi uczniowie, świadomi tego, że większość ludzi nie zachowuje się jak bohaterowie, powtarzają sobie: „Uważam, że gdy nadejdzie mój czas, będę mógł zachować się bohatersko". W ten sposób z jednej strony ludzie podejmują publiczne zobowiązanie, a z drugiej – pracują nad sobą wewnętrznie.

Kolejnym etapem jest „wyzwanie dla bohatera", które w rzeczywistości jest planem zajęć rozłożonym na cztery tygodnie.

Jakie to wyzwania?

– Spędzić trochę czasu z dziadkami, pomóc sąsiadowi w zakupach, przeprowadzić staruszkę przez ulicę. Zaczyna się od rzeczy drobnych, które mają umacniać uczniów w odrzucaniu zła.

Powtarzamy im, że wśród ludzi jest bardzo mało bohaterów i tak samo niewielu łajdaków. Większość z nas jest „pomiędzy" dobrem a złem i żeby do nas dotrzeć, zło odwołuje się do negatywnych emocji, np. strachu, i oferuje na nie receptę.

Tak działają terroryści rekrutujący samobójców, gangsterzy – ulicznych żołnierzy, kartele narkotykowe – dilerów. Wszyscy oni wynajmują profesjonalistów, którzy wpływają na zwykłych ludzi. To sprawne organizacje, które mają środki.

A bohaterowie? Są rozproszeni, niezorganizowani, skromni, nie rzucają się w oczy i nie mają pieniędzy. Walka, która toczy się między dobrem a złem o serca i umysły większości ludzi, jest więc przerażająco nierówna. Dlatego naszą misją jest nie tylko wychowywanie bohaterów, ale też przygotowywanie do wspólnego działania.

Mam wrażenie, że rozmawiamy o jakimś dżihadzie.

– Mój eksperyment więzienny [studenci Uniwersytetu Stanforda podzieleni na strażników i więźniów tak wcielili się w role, że rzeczywiście strażnicy zaczęli prześladować więźniów] pokazuje, jak ludzie mogą być zepsuci przez autorytet konkretnej osoby albo przez cały system. A przecież wszyscy żyjemy w systemie i jego instytucjach – szkole, rodzinie, pracy, wojsku.

I niezwykle rzadko ktoś mówi nam wprost, że musimy zrobić coś złego, są natomiast zasady i role. Trzeba być „częścią zespołu",

„walczyć dla drużyny", ale co się za tym kryje? Często jesteśmy ściągani na ścieżkę zła w bardzo subtelny sposób, nawet nie zauważamy, że przekraczamy kolejną granicę.

Od powiedzenia „Świetnie wyglądasz!" komuś, kto wygląda fatalnie, do większego kłamstwa jest tylko krok, a potem się okazuje, że bierzemy udział w przekręcie.

Zło to równia pochyła, po której zsuwamy się wolno, ale konsekwentnie. Jeśli ktoś robi pół kroku w dół, jego szanse na upadek są ogromne, bo z każdym krokiem wycofać się będzie trudniej.

Uczy pan swoich uczniów bycia dobrymi ludźmi, i tyle.

– A może ten kurs uratuje komuś życie? Komuś, kto leży na ulicy, a dookoła stoi tłum gapiów. Nasz uczeń szybko zadzwoni pod numer 112 i wezwie pomoc.

Kolejnym etapem jest pokazywanie uczniom historii dzieci, które stały się bohaterami. Trzeba ich nieustannie inspirować, dlatego karmimy ich cytatami w rodzaju: „Bohaterowie przekształcają współczucie w działanie".

Odwagę ćwiczy się metodą małych kroków. To są proste rzeczy: pogodne witanie się z ludźmi, uśmiechy, komplementy. Przestaliśmy się zatrzymywać na korytarzach i pytać: „Gdzie się podziewałeś? Jak się masz? Co słychać?". Ten rodzaj powitania i krótkiej interakcji jest na wymarciu. To ważne, jak reagujemy na innych ludzi.

Wychowując bohaterów, staramy się naszym uczniom jasno zakomunikować, że technologia odziera nas z komunikacji międzyludzkiej służącej przyjemności, znieczula na innych ludzi. Coraz częściej nasze interakcje przypominają zwykłą wymianę informacji, w której nie potrzebujemy grzeczności.

Bohater nie myśli w ten sposób, nie jest egocentryczny, lecz socjocentryczny.

Ależ cała zachodnia cywilizacja jest egocentryczna! W centrum naszego świata jest jednostka z jej wadami i słabościami. I to jest problem z pańskim kursem bohaterów...

– W odróżnieniu od równi pochyłej prowadzącej nas do zła ścieżka do bohaterstwa jest stroma i trudna. Jeśli kroczymy drogą zła, z każdym krokiem jest coraz łatwiej, podczas gdy w przeciwnym kierunku każdy krok jest coraz trudniejszy. Po komplementach przychodzi czas na większe wyzwania. Np. zgłoszenie się jako wolontariusz do uczenia starszych osób korzystania z internetu. Młodzi też na tym korzystają, bo zmienia się ich stosunek do osób starszych, zwiększa poczucie własnej wartości. Takich uczniów nazywamy „technologicznymi bohaterami".

Profesorze, z całym szacunkiem, to nie jest bohaterstwo! To zwykły wolontariat.

– Zgadzam się. Ale niedawno zakończyliśmy badanie, które pokazało, że jedna trzecia ludzi, którzy zachowują się bohatersko, czyli np. ratują obce osoby na ulicy, wcześniej spędzała co najmniej 60 godzin rocznie, pracując w wolontariacie. A jeszcze ciekawsze jest to, że aż dwie trzecie tych, którzy zachowali się bohatersko, pracuje jako wolontariusze! Dlaczego? Bo mają już szerszą świadomość społeczną.

Wolontariat pomaga kształtować wyobraźnię bohatera, czyli osoby, która jest gotowa poświęcać dla innych swój własny czas. Przynajmniej tyle.

Trzech neonazistów kopie leżącego na ziemi chłopaka. Trzeba działać, pokonać strach. Jak?

– Bohater musi być mądry i skuteczny. W takiej kolejności. Pierwszą reakcją jest wykręcenie numeru 112. W Richmond w Kalifornii w 2010 r. trzech mężczyzn i dwóch chłopców podczas potańcówki pobiło i zgwałciło 15-letnią dziewczynkę. To był koszmar, który trwał dwie godziny. Inni w tym czasie tańczyli i wysyłali SMS-y, ale nikt nie zadzwonił na policję. Nie namawiamy naszych uczniów, żeby sami próbowali powstrzymać bandę, bo to byłoby niemądre. Głupcy śpieszą się tam, gdzie anioły boją się stąpać. Ale każdy w naszych czasach ma cholerną komórkę i wezwanie pomocy powinno być pierwszym odruchem w takich sytuacjach.

Albert Camus powiedział, że zawsze znajdzie się dobre uzasadnienie dla braku odwagi.

– Mogę się z tym zgodzić. Ale namawiamy ludzi, by nie szukali uzasadnienia dla braku odpowiedzialności. Nie mają odwagi? Sytuacja ich przerasta? To się zdarza. Ale zawsze mogą ściągnąć pomoc.

Rodzice powtarzają dzieciom: nie mieszaj się w to. To nie jest twój interes...

– I dzięki takim radom świat staje się gorszy. Powinni mówić: „Nie angażuj się bezmyślnie. Oceń sytuację tak szybko, jak tylko potrafisz, i zadziałaj". W Anglii przeprowadziliśmy eksperyment: młoda, dobrze ubrana i atrakcyjna kobieta leżała na schodach na stacji metra. Udawała, że zemdlała. Liczyliśmy: 35 osób przeszło obok, nawet nie zwalniając. W pewnym momencie starsza pani zatrzymała się obok niej i natychmiast zrobił się tłum dookoła. Uwierzy pan?

John Donne napisał: „Nigdy nie pytaj, komu bije dzwon: bije on tobie". Nie możesz stawić czoła złodziejowi, który wyrywa damską

torebkę? Krzycz wraz z kobietą: „Policja!!!". Ale myśl i się angażuj.

„DOKTOR ZŁO" ZATĘSKNIŁ ZA ZMIANĄ

Podczas wykładu na TED podawał pan przykład mężczyzny, który rzucił się na tory kolejowe na stacji nowojorskiego metra prawie pod nadjeżdżający pociąg. Udało się: on i potencjalna ofiara uszli z życiem. Ale czy to było mądre?

– To był Wesley Autrey, dziś jest superbohaterem. Ekstremalny przypadek. Zachowanie tego mężczyzny było niezwykle ryzykowne, pociąg mógł uciąć mu głowę, zabrakło kilku centymetrów.

Wesley Autrey stoi na peronie nowojorskiej stacji metra City College, a dookoła jest 75 innych osób. Nagle jakiś mężczyzna upada na tory i leży w poprzek szyn. Słychać nadjeżdżający pociąg. Autrey trzyma za ręce dwie małe córeczki. Widząc, że nikt nie reaguje, prosi kogoś, by zajął się dziećmi, a sam wskakuje na tory.

Nie ma pojęcia, jak szybko pociąg jedzie ani jak niskie ma zawieszenie. Po prostu błyskawicznie układa mężczyznę między szynami i kładzie się na nim. To, że przeżył, stało się jasne dopiero wtedy, gdy pociąg odjechał. Sam skwitował to w prosty sposób: „Zrobiłem to, co każdy powinien był zrobić".

Kierował nim imperatyw moralny.

Czy brak rozsądku?

– Najciekawsze jest to, że tydzień później w Nowym Jorku kolejna osoba spadła na tory! Pewien mężczyzna rzucił się jej na pomoc, ale nie zrobił już tego samego co Autrey, lecz poprosił innych, by mu pomogli. Kilka osób na peronie podało mu ręce i wciągnęło całą dwójkę z powrotem, zanim nadjechał pociąg.

Chad Lindsey, bo tak się nazywał, przyznał w telewizyjnym wywiadzie, że widział nagranie z poprzedniego wypadku i zrozumiał, że zachowanie Autreya było zbyt niebezpieczne. Zachował się bardzo mądrze i skutecznie, bo nikt nie ucierpiał, a on sam jeszcze zdążył do pracy.

I potrafi pan stworzyć takiego Wesleya Autreya w ciągu kilku tygodni? To robota na dekady dla rodziców i nauczycieli.

– My jedynie pracujemy u podstaw, żeby po naszym szkoleniu ktoś mógł zachować się jak bohater, gdy nadarzy się ku temu okazja. Wesley Autrey to najbardziej zwyczajny na świecie czarnoskóry mężczyzna, co tylko potwierdza to, że bohaterowie są zwykłymi ludźmi, którzy czasem zachowują się niezwykle.

Ma pan jednak rację – rola rodziny i w ogóle społeczności lokalnej jest ogromna.

Pamięta pan swoich dawnych bohaterów?

– Tak, to byli bohaterowie z II wojny światowej. Nie mogło być inaczej, bo dorastałem w czasie wojny i miałem karty z generałami, np. z Josephem McCarthym i Dwightem Eisenhowerem albo z Colinem Kellym – to był pierwszy pilot, który zginął w wojnie, ale jak! Pozostał przy sterach trafionego samolotu do końca, żeby jego załoga mogła wyskoczyć ze spadochronami.

Jednak ani ja, ani pan nie decydujemy o tym, kto jest bohaterem. To robią media. Wesley Autrey mieszka w Nowym Jorku i dlatego został bohaterem. Gdyby uratował kogoś w małym miasteczku w Montanie, prawdopodobnie świat by się o nim nie dowiedział. W samych tylko Stanach Zjednoczonych jest ok. 400 osób, które dokonały podobnych rzeczy, ale my ich nie znamy.

Czy produkcja bohaterów to jakiś rodzaj odkupienia za stanfordzki eksperyment więzienny, który zamienił grupkę dzieciaków z poukładanych liberalnych rodzin w bandę sadystów?

– Miałem reputację niczym Doktor Zło z komiksu. Niczym szalony naukowiec hodujący zło w probówkach w swoim podziemiu. Zajmowałem się ciemną stroną ludzkiej natury, ale w tych badaniach nie odnalazłem siebie. Jestem inny. Jestem normalny, dobry, czuły, umiem kochać i bardzo lubię moich studentów, a oni – mnie. Potrzebowałem jakiejś zmiany, czegoś, co pokazałoby mnie z innej strony.

CZĘŚĆ II

WOJOWNICY IDEI

JOSH TYRANGIEL

tchnął nowe życie w „Bloomberg Businessweek”, gdy – po opuszczeniu tygodnika „Time” – został naczelnym pisma w 2009 r. Udowodnił, że doniesienia o nieodwracalnym upadku prasy są cokolwiek przedwczesne.

„Dobre czasy dla prasy były historyczną anomalią i właśnie minęły. Ale biznes wciąż tu jest”

JAK BLOOMBERG BUSINESSWEEK WRÓCIŁ DO GRY

Lubię walkę. Trzeba wybierać pracę, która sprawia frajdę, a nie winduje status – wyznaje Josh Tyrangiel, który porzucił komfortową ścieżkę kariery, by podjąć ryzykowne wyzwanie: postawić na nogi podupadającego kolosa medialnego.

O tym, że mu się udało, świadczą nie tylko liczby, ale też uznanie konkurencji: „Kto by pomyślał, że Bloomberg i »Businessweek«, te dwie najnudniejsze marki w historii dziennikarstwa, mogą połączyć się w kapitalny magazyn?" – zachwycał się Jack Shafer, felietonista agencji Reuters.

WIZJA NA DWÓCH KARTKACH

Niedziela. Za oknem chłodny listopadowy wieczór. W apartamencie przy 7. Ulicy, nieopodal skweru Tompkinsa w Nowym Jorku, dzwoni telefon. – Cześć, Josh! Tu Norman Pearlstine. Chciałem zapytać, co sądzisz o naszym nowym magazynie – rozlega się czarujący głos w słuchawce. Jego właściciel to 70-letni dziś dyrektor programowy firmy Bloomberg, a wcześniej – szef wydawnictwa Time Inc., naczelny i wydawca „The Wall Street Journal Europe" oraz „The Wall Street Journal Asia", a także naczelny „Forbesa".

Po drugiej stronie kabla – Josh Tyrangiel, wówczas 39-letni wicenaczelny tygodnika „Time" i szef serwisu Time.com, a wcześniej dziennikarz „Rolling Stone'a" i producent programów informacyjnych w MTV. Cieszy się szacunkiem szefów i kolegów, którzy są przekonani, że pewnego dnia to właśnie on stanie na czele szacownego tytułu.

Tyrangiel dobrze zna swego rozmówcę, weterana amerykańskiego dziennikarstwa ekonomicznego, a dawniej też szefa. Jego pytanie jest kłopotliwe, bo dotyczy „Businessweeka". Tygodnik przejęty przez Bloomberga zaledwie kilka tygodni wcześniej był kiedyś ulubioną lekturą Billa Gatesa i wielu innych amerykańskich biznesmenów. Widziałem go też pod pachą Jima Goodnighta, prezesa SAS Institute, jednej z największych firm informatycznych na świecie. Jednak w chłodny listopadowy wieczór 2009 r., gdy mężczyźni rozmawiają przez telefon, obaj dobrze wiedzą, że najlepsze czasy pisma minęły. „Businessweek" – niegdyś kura znosząca złote jaja – dziś traci 3,2 mln dolarów miesięcznie, dlatego poprzedni wydawca pozbył się go za symboliczne kilka milionów.

Josh Tyrangiel jest szczery: – Nie czytałem tego od kilku lat.

– Ja też! – rzuca do słuchawki Norman Pearlstine i wybucha śmiechem.

Ma jednak poważne pytanie: Czy wicenaczelny „Time'a" będzie chciał i potrafił tchnąć w „Businessweek" nowe życie?

Ten nazajutrz kupuje kilka egzemplarzy magazynu i zaczyna je studiować. Spisanie własnej wizji tytułu zajmuje mu blisko tydzień i dwie kartki maszynopisu. W dokumencie, który przesłał do Pearlstine'a, powtarza się słowo „niezastąpiony".

– Chciałem pokazać, jak sprawić, żeby pewna grupa czytelników poczuła się od pisma wręcz uzależniona – tłumaczy Tyrangiel.

Dwa tygodnie później już wchodził do przeszklonego biurowca Bloomberga na rogu Lexington Avenue i 59. Ulicy jako naczelny „Bloomberg Businessweeka".

SKOK NA POKŁAD TONĄCEGO STATKU

Agencja informacyjna Bloomberg nie pozwala menedżerom chować się w gabinetach z osobnymi łazienkami, barkami i skórzanymi kanapami. Jej naczelny Matt Winkler siedzi w otwartej przestrzeni wraz z setkami zwykłych dziennikarzy i redaktorów. Również biurko Tyrangiela na piątym piętrze – do którego, co ciekawe, można dostać się wyłącznie przez szóste – wygląda całkiem zwyczajnie.

Ale rozmawiamy w niewielkiej salce ze szklanymi ściankami, na których są rozwieszone wydruki z wydania, mającego pojawić się w kioskach dopiero za kilka dni. Naczelny jest w niebieskiej koszuli, dżinsach i trampkach. Szybko mówi i co chwila przygląda mi się zza okularów w cienkich oprawkach.

Tak, wskoczył na pokład tonącego statku, ale długo się nie zastanawiał. – Ryzyko było oczywiste. Miałem pracę w „Time", czyli legendarnym magazynie o silnej pozycji na rynku, ale tu miałem szansę na zrobienie czegoś na nowo. Lubię walkę i uważam, że trzeba wybierać pracę, która sprawia frajdę, a nie winduje status – zaznacza Tyrangiel.

Przez pierwsze trzy tygodnie czytelnicy za każdym razem dostawali nową odmianę „Bloomberg Businessweeka". Gdy wydaje się 50 numerów w roku, niektóre mają prawo się nie udać. – Co tydzień musimy walczyć o powód do istnienia – tłumaczy. W ciągu pierwszego roku jego rządów sprzedaż tygodnika

w kioskach spadła o prawie 27 proc. Lekko wzrosła natomiast prenumerata.

Często wraca do swego ulubionego przymiotnika: „niezastąpiony". – Uwielbiam robić tak dużo stron, ile się da. W „Time" mieliśmy co tydzień 32, a z reklamami całe pismo miało 58 stron. Tu miałem 64–66 stron tygodniowo do zapełnienia i zanim zamówiono u nas pierwszą reklamę, mieliśmy dużo więcej materiału niż nasi konkurenci. Jako redaktor mogłem dawać więcej reportaży, więcej krótkich informacji, więcej eksperymentować z infografiką. Żeby czytelnik wrócił, trzeba dać mu więcej – tłumaczy z zapałem.

Krytycy zwracają uwagę, że nie każdy naczelny może sobie na to pozwolić. A Josh Tyrangiel, niczym dyrektor peerelowskiej huty, za większe pieniądze zawsze mógł zwiększyć produkcję. Dziennik „Women's Wear Daily" ujął to tak: „Bloomberg miał parę rzeczy do zaoferowania: miliardy dolarów w gotówce i ponad 2,3 tys. reporterów w 146 biurach na całym świecie. Z takimi zasobami ciężko sobie wyobrazić, jak Tyrangielowi czy innemu sprawnemu naczelnemu mogło się nie udać".

Gdy mówię mu o tym, odpiera z uśmiechem: – Milion rzeczy mogło pójść nie tak.

Mariaż Bloomberg – „Businessweek" – Josh Tyrangiel nie jest oczywisty. Jedna z największych agencji informacyjnych na świecie zarabia głównie na obsłudze kilkuset tysięcy terminali zainstalowanych w instytucjach finansowych, ale nie zna się na wydawaniu magazynów. Produkuje tony specjalistycznych depesz o surowcach, walutach i papierach dłużnych, ale daleko im do wciągających reportaży. „Proza dla zombi" – naśmiewał się Jack Shafer, publicysta konkurencyjnej agencji Reuters, a wcześniej redaktor serwisu Slate.

Wybór naczelnego też nie był oczywisty, bo Josh Tyrangiel nie miał doświadczenia w dziennikarstwie ekonomicznym.

TERAZ KAŻDY CHCE SIĘ ZNAĆ NA EKONOMII

W grudniu 2009 r. magazyn zamierzał umieścić na okładce zdjęcie Tima Armstronga, szefa portalu AOL, a jego sylwetka miała być głównym tekstem numeru. Nowy naczelny to zakwestionował, bo akurat w tamtym czasie indeksy na giełdzie w Dubaju leciały na łeb na szyję. W ostatniej chwili „Bloomberg Businessweek" zmienił okładkę.

– Uwierz, nie chcesz się tym zajmować! – mówili reporterzy, gdy Tyrangiel zgłaszał pomysły na temat. Wybuchała dyskusja, w trakcie której naczelny nierzadko rezygnował z pomysłu. – Moja praca polega na tym, żeby najlepsi w tej redakcji byli wydajni. Nie narzucę im tematu, jeśli przekonają mnie, że nie jest wart zachodu. Jestem pośrednikiem między milionami czytelników i specjalistami – mówi.

Równolegle Tyrangiel pracował nad nowym wcieleniem pisma z Richardem Turleyem, autorem makiety brytyjskiego dziennika „Guardian". Grafik mieszkał wówczas w Londynie i codziennie o godz. 6 rano zasiadał przed Skype'em i zaczynał wideokonferencję z naczelnym „Bloomberg Businessweeka". W Nowym Jorku była akurat pierwsza w nocy. Nową makietę Tyrangiel pokazał zespołowi w marcu 2010 r., ale przedtem zwolnił cały dział graficzny. – Zespół, który do tej pory jechał na jedynce, nagle wrzucił trójkę. To inteligentni ludzie. Zrozumieli, że wyzwania, przed którymi stoimy, nie są intelektualne, lecz techniczne, sprzedażowe – wspomina Tyrangiel.

Za konkurencję uważa nie tylko „Forbesa", „Fortune" czy „The Economist", ale także pozostałe magazyny. – Pomiędzy „The Economist" i „Time'em" jest jeszcze sporo miejsca. Zdecydowanie chcemy zaskakiwać czytelnika, ale zamierzamy pozostać magazynem ekonomicznym. Nie będziemy zajmować się czymś tylko dlatego, że nam się to podoba. Każdy temat musi pasować do tego miejsca, bo w robieniu magazynu chodzi o spójność i dyscyplinę – zaznacza.

Według niego „Bloomberg Businessweek" korzysta na tym, że gospodarka zajmuje Amerykanów jak nigdy dotąd. Globalny kryzys finansowy, bezrobocie czy krach na rynku nieruchomości sprawiły, że tematyką ekonomiczną interesuje się coraz więcej ludzi. A o biznesie chętnie piszą także kolorowe magazyny (np. „Vanity Fair"). – W moim otoczeniu jest coraz więcej osób, które słuchają niezależnych kapel rockowych, ale dzień zaczynają od „Wall Street Journal" albo od nas – mówi Tyrangiel.

Jego wysiłek został dostrzeżony przez konkurencję. „Kto by pomyślał, że loomberg« i »Businessweek«, te dwie najnudniejsze marki w historii dziennikarstwa, mogą połączyć się w kapitalny magazyn? Nie twierdzę, że każde wydanie jest ucztą, ale prawie każde zawiera rodzynek" – zachwycał się Jack Shafer, felietonista z Reutersa.

„Bloomberg Businessweek" otworzył się na rynki zagraniczne – uruchomił wydania europejskie oraz azjatyckie. W 2011 r. agencja Bloomberg sprzedała licencję na wydawanie polskiej edycji tytułu Platformie Mediowej Point Group. W Polsce tytuł wydaje obecnie Gremi Media, wydawca „Rzeczpospolitej".

WALKI O UWAGĘ NIE WYGRYWA SIĘ NA ZAWSZE

Reklamodawcy i czytelnicy zaczynają wracać do amerykańskiego magazynu. W zeszłym roku średnia sprzedaż „Bloomberg Businessweeka" kształtowała się na poziomie 992,7 tys. egzemplarzy i była o 7 proc. wyższa niż w 2011 r. Co ciekawe, udało się to osiągnąć dzięki prenumeracie, bo sprzedaż tytułu w kioskach wciąż spada. W styczniu 2012 r. była o ponad 9 proc. niższa i wynosiła zaledwie 16,6 tys. egzemplarzy.

Jako jeden z pierwszych przygotował wydanie na tablety, z którego korzysta ponad 100 tys. prenumeratorów. Nie wiadomo jednak, ilu z nich płaci po 2,59 euro miesięcznie, a ilu korzysta z darmowej promocji na starcie i nie przedłuży prenumeraty – to wewnętrzne dane firmy. Sporą część mogą też stanowić prenumeratorzy papierowego wydania, którzy elektroniczną wersję mogą czytać za darmo. Zdaniem Tyrangiela tablety skracają dystans między wydawcą i czytelnikiem, ale nie pozwalają ludziom ogarnąć gazety jako całości. – Osobiście uwielbiam druk, ale jeśli ludzie zdecydują, że nie chcą już papierowego wydania, będziemy robić magazyn na tablety – mówi.

Do „Bloomberg Businessweeka" pisze 14 etatowych reporterów tygodnika oraz dziennikarze agencji Bloomberg. Jego znakiem rozpoznawczym stały się artykuły o branży technologicznej, reportaże i sylwetki biznesmenów niekoniecznie znanych z pierwszych stron gazet: Matthew Freuda (zięcia i PR-owca Ruperta Murdocha), Larry'ego Kirshbauma (szefa Amazon Publishing) czy Davida Graebera (lidera ruchu Occupy). Dziś ma autorów, których namówił na przejście z „New York Timesa", „The Atlantic" czy „The Economist". W zeszłym roku „Bloomberg Businessweek" otrzymał nagrodę Magazyn Roku za „Wybitne osiągnięcia", a sam Tyrangiel – nagrodę Naczelnego Roku.

W czasach, gdy inne tytuły zmniejszają liczbę wydań, reporterzy tracą pracę, a ci, którzy jeszcze ją mają, coraz częściej myślą o „planie B", Josh Tyrangiel zachowuje spokój. – Rynek pomysłów stał się tak konkurencyjny, że o wygranej na dłuższą metę trudno mówić. Walka o uwagę jest brutalna: albo ją zdobywasz, albo tracisz, bo nikt nie czyta z obowiązku. Gdy rok po roku zwalnialiśmy w „Time", czuliśmy wyraźnie, że nic nie jest dane raz na zawsze. Dobre czasy dla prasy, które właśnie minęły, były historyczną anomalią, ale biznes jest wciąż tu. On się prostu zmienił – tłumaczy.

Jack Shafer uważa, że „Bloomberg Businessweek" wrócił do gry. – Myślę, że ich naczelny sprawi, że magazyn stanie się niezbędny w codziennych rozmowach o wiadomościach. A jeśli nie, to niech się Bóg nad nami wszystkimi ulituje – mówi publicysta.

PIOTR VOELKEL

Założyciel i właściciel obecnej ponad 20 lat na rynku meblarskiej Grupy Vox. Pięć lat temu kupił Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej, jedną z najlepszych prywatnych polskich uczelni. Promotor sztuki i polskiego designu. Od lat na liście najbogatszych Polaków. W czerwcu 2013 r. przekazał zarządzanie Grupą Vox synowi, Piotrowi Witowi.

„Ludzie chcą się czuć współtwórcami produktu, który kupują. Warto dać im narzędzia, które to umożliwiają”

INŻYNIER HUMANISTA TAŃCZY Z MEBLAMI

Upalny sierpniowy poranek. 62-letni Piotr Voelkel parkuje czarny miejski rower i dziarsko wchodzi do budynku Concordia Design. To dawna drukarnia w centrum Poznania, w której połączył centrum konferencyjne, studio projektowania, galerię i restaurację. Dzień wcześniej do późna podejmował gości podczas otwarcia festiwalu Transatlantyk w Poznaniu, którego twórcą i dyrektorem jest jego przyjaciel Jan A.P. Kaczmarek.

W szmaragdowej lnianej koszuli, spodniach typu chino i mokasynach wygląda bezpretensjonalnie. Zamawia espresso, a ja spoglądam na zegarek i zazdroszczę mu energii. Jest godz. 8:01.

Jako inżynier odlewnik twardo stąpa po ziemi. Zbudował grupę Vox produkującą meble, materiały wykończeniowe i wyposażenie wnętrz. Roczne obroty meblarskiej grupy wahają się na poziomie 700 mln zł, a majątek samego Voelkela magazyn „Forbes" szacuje na blisko 300 mln zł.

1 czerwca, po przeszło 20 latach budowy imperium, oficjalnie przekazał jego stery synowi Piotrowi Witowi.

Przyjaciele twierdzą, że Piotr Voelkel chętnie współpracuje z ludźmi, którzy mają pod górkę; uważa, że wiele może się od nich nauczyć. Ustanowił Fundusz Stypendialny „Talenty", z którego skorzystało dotąd kilkudziesięciu wychowanków.

Potrafi sprawić, że inni przy nim czują się wyjątkowi, i chętnie to robi – pamięta o urodzinach, rocznicach, marzeniach i zawsze wysyła do ludzi ze swojego otoczenia kwiaty i kartki.

Esteta, ceni sztukę. Lata na spektakle i wystawy po całej Europie. Impulsywny, nie znosi sprzeciwu, ale szybko buduje kontakt z innymi. – Chcę pana zarazić takim pomysłem... – mówi podczas rozmowy. Przerywa, gdy za moimi plecami pojawiają się Wojciech Eichelberger z żoną. Znany terapeuta przyjaźni się z biznesmenem i po śniadaniu w Concordia Design razem wyruszają do domu Voelkela niedaleko Obrzycka, gdzie mają spędzić weekend.

VADIM MAKARENKO: Zachodzę w głowę, jak Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, którą kupił pan kilka lat temu, łączy się z pańską grupą meblarską.

PIOTR VOELKEL: Psycholodzy i kognitywiści uświadomili moim firmom, że można tworzyć zupełnie inne produkty. Przez lata przy nowych meblach zadawaliśmy sobie pytanie: „jak?" – jak taniej, jak szybciej, jak lepiej... Teraz zadajemy pytanie: „po co?". To ogromna zmiana w myśleniu.

Vox miał różne okresy: był anonimowym producentem mebli sprzedawanych pod różnymi markami zagranicznymi, zresztą nadal jest największym w Europie producentem w segmencie „baby", czyli dzieci w wieku do 3 lat. Kolejnym etapem było otwarcie własnych salonów – zaczęliśmy pogoń za modą i własną estetyką.

Dziś, dzięki SWPS, już nie patrzymy na modę. Nie chcę przez to powiedzieć, że estetyka nie jest ważna, ale dzięki psychologom i bliskiej obserwacji ludzi w różnych otoczeniach zrozumieliśmy, że człowiek się zmienia, wielu produktów używa inaczej niż do tej pory, ma nowe potrzeby i oczekiwania.

Ale jak to się przekłada na meble?

– Widzi pan ten stół? [Voelkel puka w blat.] Jest otwarty na wiele różnych zastosowań. Podnosimy zasłonkę na środku blatu i widzimy schowek, z którego można zrobić szafkę na kredki, mały klomb z roślinami, wbudowany pojemnik na kable, które chcemy ukryć, żeby nie psuły wyglądu. Te szufladki pod blatem pozwalają błyskawicznie sprzątnąć wszystko, co przed chwilą leżało na powierzchni. Możemy używać tego stołu w różnych okolicznościach – raz na nim jemy, raz używamy go do zabawy z dziećmi, a innym razem dzieci bawią się same i robią pod tym stołem domek. Są do tego sztrykowane pokrowce na nogi, żeby dziecko nie poobijało się podczas zabawy.

Mamy też wielofunkcyjne łóżko z baldachimem, na którym starsze osoby mogą mieć nogę na wyciągu, a jak trzeba, to i zamocować na nim kroplówkę. Osoby młodsze mogą przebudować je tak, by uprawiać na nim gimnastykę albo przykuć ukochaną osobę i urozmaicić życie seksualne.

Do tego łóżka jest specjalna półka, która pozwala mieć wszystko, co potrzebne, pod ręką. Baldachim można tak ustawić, że odseparujemy się na łóżku od zewnętrznego świata niczym w domku, a w środku zrobimy swoje małe kino.

Chcemy, by ludzie mogli zrobić z baldachimem nad łóżkiem, co chcą – surowy skandynawski minimalizm, umajony cygański wóz albo apoteozę anarchii.

Nasze meble dla młodzieży pozwalają młodym zmieniać swój świat. To o tyle istotne, że im wszyscy wszystkiego zabraniają, wychowujemy dzieci w przekonaniu, że nic im nie wolno. W szkole, w domu, a na koniec we własnym pokoju. Jak zniszczy podczas eksperymentu mebel, to od razu jest afera. A my chcemy, żeby mebel pokazywał dzieciom i młodzieży, że świat zależy od nich, że mogą robić z nim, co chcą. Snuć intrygi intelektualne i pozwalać

meblom mówić o właścicielach. Testuję te meble na swoich wnukach i widzę, że to działa!

I do tego potrzeba SWPS?

– Tam poznałem psychologów zajmujących się rozwojem dziecka. Dowiedziałem się, że dziecko do 3 lat, niczym twardy dysk, nagrywa wszystko, co do niego dociera. W tym czasie próbuje, liże, dotyka, rusza się i uczy interakcji ze środowiskiem. Dzięki temu rozwija połączenia między półkulami mózgu. Jego przyszłe życie w znaczącym stopniu będzie zależało od pierwszych trzech lat. Do tej pory, podobnie jak inni producenci, robiliśmy z łóżka dla dziecka klatkę. Miało się w niej bezpiecznie przespać i być, a teraz stworzyliśmy serię mebli pod tytułem „Mamama". Szczeble pukają, stukają i dają się obracać. Całe łóżko jest osadzone na mimośrodowych kołach i dziecko uczy się, wykonując własne ruchy, wprawiać w ruch mebel.

Ale koszmar! Dziecko w takim łóżku produkuje dwa razy więcej hałasu.

– Rodzice zawsze stali przed dylematem: więcej rozwoju czy więcej ciszy. Co jest ważniejsze: nasz święty spokój czy to, jakie dziecko będziemy mieli?

I jak się te meble sprzedają?

– Nie jakoś nadzwyczajnie dobrze, ale to też dlatego, że trudno nam dotrzeć do matek z wiedzą, jak ważne dla przyszłości dziecka są pierwsze trzy lata. Inspiracja, którą czerpiemy z naszych szkół humanistycznych, jest nie do przecenienia, choć nie zawsze potrafimy ją przekuć na biznes. Jestem absolutnie pewien, że z tej wiedzy na temat małych dzieci potrafię jeszcze zrobić coś pożytecznego.

Jako inżynier z wykształcenia przez lata szukałem rozwiązań w technologiach i nowoczesnych maszynach. Potem nauczyłem się dbać o logistykę, dystrybucję, marketing, opakowanie czy aranżację, która ma wciągać kobietę. Chciałem, żeby kobieta wchodząca do sklepu mówiła: „Proszę przywieźć mi to do domu. Tak jak stoi".

Nie zdawałem sobie jednak sprawy, jaką przewagę daje zrozumienie klienta. A gdy uda się jeszcze zrozumieć go lepiej niż konkurenci, przewaga rośnie. Dzięki prof. Andrzejowi Eliaszowi i dr. Dawidowi Wienerowi zrozumiałem, że to ważniejsze dla mebli i dla wyposażenia naszego domu niż technologia. Bez tego byłbym dziś tylko jedną z tysiąca fabryk mebli. A tak za chwilę będziemy firmą, która się liczy na świecie.

W jaki sposób?

– Większość mebli i w ogóle produktów daje klientowi do zrozumienia, że ma kupić, posiadać i cieszyć się życiem. To za mało. Ludzie chcą się czuć współtwórcami produktu, który kupują. Warto dać im narzędzia, żeby stworzyli swój własny produkt z tego, który im daliśmy. Na 100 przebadanych przez nas osób aż 70 opowiedziało się za produktem, który może na samodzielnie wykończyć, w jakiś sposób zmienić. Gdybym nie miał pod ręką naukowców, błąkałbym się między producentami maszyn i szukał czegoś nowego, lepszego.

Chce pan powiedzieć, że teraz myśli jak sprzedawca, a nie jak inżynier?

– Raczej jak projektant. Zawsze wierzyłem, że osiągnę sukces dopiero wówczas, gdy zaoferuję ludziom coś, za co będą chcieli zapłacić. Dziś mam wrażenie, że lepiej tych ludzi rozumiem.

Może to tylko złudzenie? Skoro meble dla dzieci, o których pan mówi, nie cieszą się powodzeniem...

– Błąd z meblami dziecięcymi polega na tym, że potrzeby dziecka zidentyfikowaliśmy prawidłowo, ale wbrew oczekiwaniom matki. Tymczasem to matka kupuje w sklepie i nad matką musimy popracować.

Ale młodzieżowe meble sprzedają się dobrze! Wchodzą w rodzinę i angażują. Tyle że zdecydowana większość ludzi nie czyta instrukcji. A większość tych, którzy czytają, nie rozumie ich. Przebadaliśmy 30 rodzin z dziećmi i wiemy, że montaż mebli należy do listy najbardziej negatywnych przeżyć.

KOBIETA CHCE POPRAWIAĆ NASTRÓJ DOMU

Chce pan zlikwidować negatywne emocje przy składaniu mebli. Jak?

– Ciągle badamy, co ludzi denerwuje w montażu, co im nie idzie, co trzeba wyeliminować, i jesteśmy w tym coraz lepsi. Poprawiamy instrukcje, ale nie tylko o nie chodzi. Trzeba produkować meble maksymalnie proste i intuicyjne w montażu, tutaj do ścisłej czołówki należy IKEA. Chodzi nam o meble, które będą dostarczały tyle radości co zabawka, klocki. Nasza kolekcja jest podobna do zestawu „mały technik" z powierconymi podziurawionymi płytami.

Chcemy też zasugerować ojcom, by wycofali się z montażu i dali szansę dzieciom, bo dla nich jest ta zabawka. Wiemy, że pokusa jest silna, w końcu wiele ojców podkrada dzieciom pilota i steruje samochodzikiem, ale przy meblach wystarczy dziecko asekurować.

Do pudła dodamy plakat: „Zostaw montaż dziecku!". Rodzice sami dostrzegają, że montaż mebla rozwija wyobraźnię przestrzenną i zmysł techniczny. Widać, że negatywnych emocji jest o wiele mniej.

Nigdy nie oceniałem mebla pod takim kątem...

– Pan jest mężczyzną. A kobiety patrzą na wnętrza inaczej, bo czują się odpowiedzialne za nastrój w domu. Chcą móc wpływać na ten nastrój. Jednym ze sposobów jest nieustanne przemalowywanie ścian i przestawianie mebli, żeby było jeszcze lepiej. Największą opozycją kobiety jest mąż, który przychodzi z pracy i chce mieć spokój: z piwem, przed telewizorem. Pomysły żony mu nie przeszkadzają, dopóki nie musi spocony dygać z szafami po całym domu. Dlatego robi wszystko, by kobieta zrezygnowała z tych zmian. My musimy wymyślić coś, co pozwoli kobiecie zmieniać i poprawiać nastrój w domu bez przesuwania tych mebli i malowania ścian. Łóżko i stół, o których rozmawialiśmy, są nie tylko meblami, są elementami, które pozwalają kobiecie zmienić ten nastrój.

Nasze meble z serii „4 you" są białe nie dlatego, że taka jest moda, a dlatego, że biały kolor stanowi neutralne tło dla różnych działań estetyzujących. I pokazujemy w instrukcjach oraz w internecie, jak można z tymi meblami tańczyć, zmieniać je, a przez to zmieniać też nastrój.

Chyba jestem zbyt prozaiczny...

– Też byłbym pewnie tak samo prozaiczny jak pan, ale mam szkoły humanistyczne. Pokazały mi, jak mebel może zmieniać świat.

Ile pan zapłacił za SWPS?

– Walczę, by ta informacja nie była publiczna. Prezes dużej państwowej spółki zarabia 20 tys. zł miesięcznie i z perspektywy jego pracownika na portierni ta kwota jest astronomiczna, a dla prezesa jednej z moich spółek ta kwota może wydawać się śmieszna. Dla środowisk biznesowych cena, jaką zapłaciłem za 100 proc. udziałów w SWPS, może wydawać się atrakcyjna. Naukowcy z kolei mogą postrzegać ją jako dużą.

SWPS jest rentowna?

– Tak. To mógłby być bardzo dobry biznes, ale nie jest.

Nie rozumiem.

– Szkołę wyższą trzeba traktować jak fundację, bo na bieżąco nie płaci podatku dochodowego. Jest z niego zwolniona, pod warunkiem że wszystkie pieniądze przeznacza na swój rozwój. Mam prawo do jej majątku tylko w wypadku likwidacji szkoły. Jestem jej właścicielem, ale to nie jest spółka, nie mam prawa do jej zysku, jest ode mnie oddzielona. Nie mam tam nawet etatu. Nie ma więc transferu zysków do mnie, mógłbym ukraść te pieniądze poprzez rachunki doradcze i marketingowe, ale tego nie robię.

I jak się pan czuje z pieniędzmi, których nie może wziąć?

– Trochę jak z pięknym obrazem. Mam go, ale nie kapie z niego codziennie 1 zł. Możliwe, że jego wartość rośnie, ale to nie jest najważniejsze. Najważniejszy jest efekt edukacyjny, intelektualny, doznania estetyczne. Akurat wartość SWP, jej pozycja rynkowa i majątek wciąż rosną, ale oprócz tego inne rzeczy są ważne.

Myślę, że akurat pan potrafi mnie zrozumieć. Uprawiamy zawody, które pozwalają nam codziennie spotykać się z masą nowych osób, w tym bardzo ciekawych. To nadzwyczajna przygoda.

Gdyby zrobił pan ze mną wywiad 10 lat temu, byłaby to rozmowa z innym facetem.

PRACA W TEATRZE TO BYŁ PREZENT OD BOGA

Patrzę na pana i widzę inżyniera, który nagle zafascynował się naukami humanistycznymi.

– Nie jestem jak dewotka, która na okrągło leży krzyżem. Żyję z pasji i wierzę, że cokolwiek godnego uwagi w życiu robimy, wynika to z pasji. Kolejnym źródłem mojej inspiracji są artyści, mam ich dużo wśród przyjaciół. Tak się złożyło, że po studiach pracowałem w teatrze, więc w odróżnieniu od innych techników, którzy, powiedzmy, pilnowali w hutach tego, by szyny były proste, ja szyny wykrzywiałem i zmieniałem ich kształt, bo musiałem realizować bardzo nietypowe zadania. Nie byłem klasycznym twardzielem z walcowni.

Co dokładnie robił pan w teatrze?

– Byłem szefem technicznym Polskiego Teatru Tańca, który był najnowocześniejszy w Europie. Jako jedni z nielicznych mieliśmy już technologię projekcji dekoracji w 3D. Mieliśmy też bardzo dobrych scenografów.

Jak do teatru mógł trafić inżynier odlewnik?

– W 1973 r. skończyłem Politechnikę Wrocławską i Conrad Drzewiecki zaproponował mi pracę. To pokazuje, jak zmienił się świat dookoła. Dziś to już jest niemożliwe, ale wtedy szef teatru tańca, który ciągle pracował z różnymi zespołami, w różnych językach (bo jeździliśmy od Bułgarii aż do Szwecji), zatrudnił 22-

latka, dał mu sześcioosobową ekipę i miliony złotych na zakup bardzo zaawansowanego technicznie sprzętu – poza światłem mieliśmy też doskonały dźwięk.

Drzewiecki nie bał się ryzyka?

– Bał się jak każdy inny. On szukał fachowców, bo to był projekt jego życia i nie mógł nie wyjść. A ja po kilku latach prowadzenia klubu studenckiego po prostu umiałem to robić i on to wiedział.

Potem były karnisze i zabawki?

– Prowadziłem warsztat i produkowałem rzeczy z drewna, które sprzedawałem do RFN. Kupował je niejaki Fischer, do tej pory mam zdjęcie, na którym stoimy razem w tartaku – ja młody, on młody. Był projektantem i sprzedawcą. Miał złote ręce.

Odnoszę wrażenie, że pan też lubi pan pracować rękami.

– Wtedy lubiłem. Sam produkowałem, stałem godzinami przy maszynie, wymyślałem technologie i łaziłem po starych majstrach, żeby się od nich czegoś dowiedzieć. To był prawdziwy prezent od Boga, że pracowałem w teatrze. Dekoracje dla Teatru Tańca produkowałem w poznańskiej operze, gdzie pracowało wówczas wielu doświadczonych majstrów, niektórzy byli przedwojennymi mistrzami. Jeden z nich układał sobie płótno 14 na 14 metrów, trzymał na kiju węgielek, w ręce zdjęcie i zaczynał rysować. Chodził dookoła tego płótna cały dzień i na koniec miał na nim Kaplicę Sykstyńską. Magia.

GÓRKA WAŻNIEJSZA NIŻ DZIURKA

W 1989 roku zakłada pan Vox.

– Najpierw miałem warsztat, potem zrobiłem oddział firmy polonijnej Dampex. Moim wspólnikiem i przyjacielem był Arkady Leibovich – Żyd, który uciekł z Rosji do Berlina. On wiedział, że firmy polonijne mają różne ulgi, w tym podatkowe, i wymyślił naprawdę genialny biznes: kupował ścinki skóry we Włoszech i w Niemczech i szył z nich kurtki i kożuszki. Schodziły jak ciepłe bułki i cała Polska była w nie umundurowana, co widać było choćby w kościołach. Arkady umiał zrobić z dolarów złotówki, ale nie potrafił przeprowadzić tej operacji w drugą stronę. To akurat potrafiłem zrobić ja, bo eksportowałem do Niemiec zabawki. Gdy połączyliśmy wysiłki, nasz biznes wystrzelił jak rakieta. Miałem walutę i dostawałem od niego nie 24 zł za dolara, jak w państwowym banku, lecz co najmniej 74 zł. Mogłem więc zainwestować w maszyny i produkować więcej zabawek z wyższą marżą. Z kolei Arkady dostał dolary niezbędne do zakupów surowców na Zachodzie.

Gdy nadszedł czas reform Balcerowicza, okazało się, że już nie musimy prowadzić tych biznesów razem, bo on może kupić dolary, a ja mogę je sprzedać po tym samym kursie. Zostawiłem wówczas jego biznes jemu, a z jego synem założyłem Vox.

Dlaczego akurat meble?

– Nasze plany były ambitniejsze niż obrót, jaki mogliśmy mieć na zabawkach.

Meble były naturalnym kierunkiem, bo też produkowane są z drewna, więc znaliśmy dostawców. Rynek był niezwykle chłonny, szybko staliśmy się jednym z największych producentów i pozostajemy nim do dziś.

Czasy były dobre, dobrze ludziom szło, ale nie wszyscy osiągnęli taką skalę jak pan.

– Miałem szczęście do uczciwych ludzi chcących ze mną pracować. Po części to wynikało z tego, że zawsze chciałem dzielić się sukcesem z pracownikami i partnerami biznesowymi. Na zasadzie 50/50. To dawało partnerom przekonanie, że od nich wiele zależy, a ja miałem przytomnych facetów, którzy ciągną biznes.

Nie oszukiwali pana?

– Czasami, ale rzadko. Większość była uczciwa i szli do przodu jak burza. Wciągali się w świat kapitalizmu, szukali kogoś, kto da im kapitał startowy i jasne zasady działania.

Do dziś dzieli się pan sukcesem?

– Niedawno oddałem grupę firm synowi, to on dziś kontynuuje tę wizję. Zresztą robi to na jeszcze większą skalę.

Syn jest kontynuatorem tradycji?

– Są między nami duże różnice. Ja stworzyłem firmę na podstawie wiedzy, którą miałem dzięki temu, że byłem na Zachodzie, bo kolejną zaletą pracy w teatrze było to, że jeździłem trochę po świecie i mogłem podglądać biznesy poza Polską. Potem prowadziłem eksport zabawek i przez cały stan wojenny jeździłem do Niemiec, czasem nawet raz na tydzień. Miałem paszport, co wówczas było dużą rzadkością, i rozumiałem kapitalizm. Znałem moje firmy, bo tworzyłem je od zera, znałem osobiście ludzi, których zatrudniałem. Byłem macho, stawiałem otoczenie przed prostym wyborem: będzie po mojemu albo nie będzie wcale.

Mój syn nie zna tych korzeni i przyjął inną metodę zarządzania.

Jaką?

– Wytycza ludziom cele i daje maksimum samodzielności. Mówi: „Chcemy osiągnąć to i to. Pomyśl, jak to zrobić". Wynika to po części z tego, że jest demokratą i nienawidzi konfliktów i złej atmosfery. Albo pracuje z ludźmi miękko albo nie pracuje wcale. Szuka zespołowości i nowych pomysłów.

Ja mówiłem: „Idźcie za mną!", a on mówi: „Idźmy razem". To lepsza metoda na obecne czasy i on jest lepszym szefem.

Moje odczucia są takie, że wiele firm szuka dziś lidera, który powie: „Idźcie za mną!". Chcą jasności, pewności i przekazania części odpowiedzialności.

– Ludzie mają inną wiedzę niż dawniej. Kiedyś przyjeżdżałem z zagranicy z wiedzą unikalną, to były sprawdzone i działające gdzie indziej wzory. Wiedziałem, że działają, więc nie było sensu eksperymentować, trzeba było brać się do pracy i robić. A dziś mamy wszystko i kopiowanie nic nie daje, kapitałem nie są cudze wzory, lecz własne. Dzisiejszy biznes polega na wytyczaniu własnych tropów. I w dużo większym stopniu niż kiedyś jest zespołową grą.

I jak to działa u was?

– Wierzę, że zespół może wszystko. Zmiany w naszej grupie firm zaczynałem wdrażać, posługując się pomysłami Roberto Vergantiego, który specjalizuje się w zarządzaniu innowacyjnością. Polega to z grubsza na tym, że jeśli firma potrzebuje Leonardo Da Vinci, a nie ma go w swoich szeregach, to jest w stanie wytworzyć takiego geniusza, klejąc, niczym Frankensteina, z kawałków, czyli z kompetencji innych ludzi.

Kiedyś pruski system edukacji, który został przeniesiony do Polski, wychodził z założenia, że wszyscy mają zdać test na tym samym poziomie. W efekcie latami pedagodzy skupiali się tylko

na tym, co uczniowi nie wychodzi, i zaniedbywali to, co mu wychodzi. Byłem kiepski z ortografii, więc łoili mnie potwornie. To szczęście, że wylądowałem na politechnice.

No bo zakładaliśmy, że istnieje jakiś uniwersalny pakiet wiedzy i umiejętności, który stanowi minimum we współczesnym świecie.

– Tak, ale efektem prawie zawsze było to samo: uczeń miał na jednych przedmiotach górkę, a na innych – dziurkę i nauczyciele starali się zasypać dziurkę, ignorując górkę. Po drodze uczeń słyszał, czego jeszcze nie umie i jak wielu rzeczy musi się jeszcze nauczyć. To dewastowało poczucie wartości, które człowieka uskrzydla. Dlatego twierdzę, że trzeba zmienić system edukacji, nauczyć dzieci pracy zespołowej i wymiany kompetencji. Dziś budowa zespołu jest bardzo trudnym zajęciem. Jednym z moich autorytetów jest Piotr Czarnecki, który zarządza Raiffeisen Bankiem i Polbankiem. Na festiwalu Transatlantyk miał wystąpienie, na którym opowiadał o zarządzaniu na przykładzie orkiestry symfonicznej. To efektowny i ładny projekt łączący zarządzanie z muzyką.

Gdy szefem grupy został mój syn, zaczął od tego, że wyjechał z zespołem na warsztaty integracyjne. Zajmowali się tam psychoterapią, bo w ludziach trzeba odbudować poczucie wartości.

SZEF MACHO ŻOŁNIERZY WBIJA W ZIEMIĘ

Jakich liderów dziś potrzebujemy?

– Odpowiedzialnych. Takich, którzy koncentrują się na szukaniu w ludziach silnych stron, a nie punktowaniem tego, kto i gdzie nawalił. Realnie oceniających możliwości.

W końcowym okresie mojej pracy miałem tak, że główni księgowi w różnych moich spółkach byli całkowicie różni. Nic nadzwyczajnego, prawda? W końcu tacy są ludzie. Ale u mnie każdy z nich miał inny zakres obowiązków.

Dlaczego?

– Bo przyjąłem, że księgowi po prostu mogą mieć różne zalety. Jeden jest dobry w podatkach, drugi w obsłudze programu SAP, trzeci jeszcze w czymś innym. Jeśli któryś był dobry w podatkach, a słabszy w organizacji pracy, to tworzyłem dla niego zastępcę, który był mistrzem organizacji. Montowałem zespół księgowych, tworząc w ten sposób jednego dobrego głównego księgowego.

A może to bzdura i tworzenie bytów? „Potrzebuję jednego dobrego księgowego!" – powie ktoś.

– To będzie wiecznie szukał. Nie ma takich księgowych, którzy znają się na wszystkim, każdy ma swoje słabe strony. Każdy. Trzeba to rozumieć i mieć świadomość, że zespół buduje się z bardzo różnych klocków.

Gdy przedstawiał mi pan swoich kluczowych współpracowników, zauważyłem, że na osiem osób, które były na sali, sześć stanowiły kobiety. To przypadek czy strategia?

– To nie jest przypadek. Szef macho lepiej pracuje z kobietami, ubóstwia to.

Że ubóstwia kobiety, to jasne, ale żeby zaraz z nimi pracował? Myślałem, że szuka żołnierzy.

– Nie, żołnierzy to on wbija w ziemię. A kobiety są mu bardzo potrzebne, bo są kreatywne, bardzo skrupulatne i sumienne, chcą się uczyć i dobrze się uczą. Co ważne, potrafią ułożyć sobie z takim

szefem relacje w sposób niekonfrontacyjny, są niczym szyja, która powoduje, że głowa patrzy w określonym kierunku.

Facet się popisuje i dużo energii zużywa na jakieś zbędne napięcia. A kobiety są skromne i ciągną wóz.

I nie żrą się między sobą?

– Tylko w dużych kobiecych zespołach. W naszym dziale drzwi i podłóg szefową jest kobieta, a większość pracowników stanowią mężczyźni. I to działa świetnie!

Poza tym o zakupie drzwi i podłóg w sklepach zwykle decydują kobiety i naprawdę cieszę się, że na czele tego stoi Anna Strug. Pracuje ze mną od dawna, zaczynaliśmy razem jeszcze za komuny, produkowaliśmy piaskownice do Niemiec. Przeszłą twardą szkołę... Jeździła tarpanem z walizką gotówki i kupowała drewno w tartakach, wtedy drewno można było kupić tylko za gotówkę. Z facetami radzi sobie świetnie.

W naszej grupie kapitałowej kobiety są szefami kluczowych działów – marketingu, rozwoju itp. Na czele Funduszu Stypendialnego „Talenty" stoi kobieta.

ZE SZTUKĄ CZASEM BYWA ŚMIESZNIE

Łączy pan w sobie skrajności: z jednej strony dużo pan daje innym, prowadząc fundusz stypendialny, sponsorując różne przedsięwzięcia czy wydarzenia kulturalne. Z drugiej – jest pan skąpcem, który potrafi się kłócić z podwykonawcą o tysiąc złotych.

– Z podwykonawcami negocjują moi ludzie, ale to prawda – wytyczne są takie, że cena ma znaczenie. To proste: musi być marża,

bo żeby móc dawać, muszę zarabiać. Dlatego gdy jeszcze kierowałem firmą, moi pracownicy szukali optymalizacji, robili reorganizacje i prowadzili zwolnienia.

Kolejna sprzeczność: żyje pan skromnie, ale zarazem ma jedną z największych kolekcji sztuki współczesnej w Europie.

– Żyję skromnie, to prawda. Zrozumiałem już dawno temu, że posiadanie nie daje szczęścia. Jest raczej kłopotem niż przyjemnością. Wiele domów i przedmiotów oznacza przede wszystkim bałagan. Był okres, kiedy poczucie bezpieczeństwa opierałem na zasobach: ile zarobiłem, ile odłożyłem, ile mam na koncie. To jednak krótka droga, a na jej końcu dowiaduje się pan, że żadne zasoby nie dają bezpieczeństwa. Najbogatsi ludzie świata, z gigantycznymi kontami w bankach, mają więcej lęków niż ja. Zrozumiałem, że moje poczucie bezpieczeństwa opiera się na tym, że niewiele mi trzeba. Robimy raz na jakiś czas z żoną wakacje po taniości. Pojechaliśmy kiedyś do Grecji, wynajęliśmy camper i spędziliśmy w nim dwa tygodnie, co nas kosztowało jakieś dwa tysiące euro, może trochę więcej. Było świetnie! Coraz chętniej to praktykujemy. Mam rower i dojeżdżam nim do pracy szybciej niż wypasioną furą.

A ma pan wypasioną furę?

– Nie, ale był taki okres. Na początku lat 90., tuż po uruchomieniu Vox Meble, jako jeden z pierwszych w kraju miałem mercedesa 500 S-klasy, superfura. Miałem też porsche cayenne, które kupiłem, bo dojeżdżałem do domu na wsi i w ogóle dużo wtedy jeździłem. Jeździłem też toyotą land cruiserem. Teraz mam audi RS6.

Poczucie tego, że nie boję się kryzysów ani tego, że ten świat się zawali, bo już dawno powinien się zawalić, dużo mi daje. Wiem,

że jestem gotowy na zmianę i umiem żyć w każdych warunkach. Jako student często jadłem jedną zupę dziennie i luzik.

A gdzie w tym wszystkim jest ta kolekcja sztuki?

– Nie pamiętam nawet, ile mam obrazów, są trzy katalogi. Pierwszy, to dzieła, które kupiliśmy w ramach Zachęty i one są eksponowane dziś w przestrzeni miasta. Drugi katalog to zakupy fundacji Vox Artis, którą założyłem i mocno wspierałem finansowo. Dziś jest eksponowana albo w Muzeum Narodowym w Poznaniu, albo w szkołach wyższych. I jest jeszcze trzeci katalog, prywatny. Te obrazy są w moim domu i w domach moich dzieci.

Czyli sztukę pan jednak posiada?

– Ale przestałem kupować, gdy zorientowałem się, że więcej z tym korowodów niż radości. Kupowałem z ogromną radością, często prosto od twórców. Poznawanie artysty to wielka przygoda. Przeglądałem jego albumy, uczyłem się, jak on myśli, i kupowałem coś, co w ciągu zdarzeń jego życia było ważną pozycją. To duża frajda zrozumieć logikę artysty, sposób wyrazu i patrzenia na świat. Wtedy dużo się uczyłem, poznawałem dzieła i ich twórców osobiście. A potem kupowałem, bo ktoś mi doradził, bo coś miało zdrożeć, więc w końcu uznałem, że to bzdura, i przestałem.

Pewnie rosły też koszty utrzymania kolekcji. Ochrona, konserwacja, ubezpieczenia...

– Niekoniecznie. Zdziwiłby się pan, jak to czasem śmiesznie bywa ze sztuką. Jakieś cztery lata temu miałem włamanie do jednego z biur Vox, w którym na ścianach wisiała masa dobrych obrazów współczesnych. A ukradli wycieraczki.

Wycieraczki?

– Włączył się alarm, musieli uciekać i chwycili z podłogi dywaniki do wycierania nóg. A Gierowski został.

MARISSA MAYER

przez 12 lat była twarzą Google'a. Odpowiadała tam za ostateczny wygląd i funkcjonalność ponad 100 produktów i usług. Niespodziewanie porzuciła Google'a i została prezeską Yahoo!

„Kiedy wpadając do wody, powtarzasz sobie, że nie umiesz pływać, wskórasz niewiele. Lepiej szybko się zastanowić, jak utrzymać się na powierzchni”

GDY DZIEWCZYNA POKOCHA NAUKI ŚCISŁE...

Mówi z prędkością karabinu maszynowego. Chichocze jak mała dziewczynka i twierdzi, że jest nieśmiała.

Miała 33 lata, gdy po raz pierwszy znalazła się na liście 50 najbardziej wpływowych kobiet w biznesie magazynu „Fortune". Utrzymała się na niej przez cztery lata.

Przez 12 lat była twarzą Google'a. W największej firmie internetowej na świecie odpowiadała za ostateczny wygląd i funkcjonalność ponad 100 produktów i usług, w tym Gmaila oraz Google Maps.

To Marissa Mayer, była prawa ręka Siergieja Brina i Larry'ego Page'a – założycieli Google'a.

Jej odejście do Yahoo! w połowie 2012 r. było szokiem dla wszystkich, łącznie z jej szefami.

Pewnego poniedziałku, po powrocie z podróży do Chin, Marissa zadzwoniła do siedziby firmy i powiedziała, że rezygnuje z pracy w Google'u. Dzień później była już prezesem Yahoo!. Dlaczego? Nie miałem szansy jej o to zapytać – rozmawialiśmy kilka miesięcy przed jej przejściem. Media spekulowały, że to dlatego, że przez ostatnie lata czuła się marginalizowana, ale sama Marissa nigdy się do tego nie odniosła.

Pracoholiczka. Do pracy w Yahoo! wróciła już dwa tygodnie po urodzeniu dziecka. Nie rusza na wakacje bez laptopa, ale

zapewnia, że udaje jej się zachować równowagę między pracą a rodziną.

Jest informatyczką i kocha pisać programy. Przepada za ubraniami Oscara de la Renty i Alexandra McQueena. Trzy lata temu otrzymała doktorat honoris causa politechniki w Chicago, ale zasiada w radach nadzorczych teatrów baletowych i muzeów.

* * *

VADIM MAKARENKO: Praca jest dla pani obowiązkiem czy przyjemnością?

MARISSA MAYER: Dla mnie praca jest zabawą, a zabawa pracą. W tym sensie wybór pomiędzy wyjściem do kina a spędzeniem wieczoru w pracy nie jest dla mnie trudny. Jedno i drugie bawi mnie tak samo.

Co takiego fajnego jest w pisaniu programów, że odpuszcza sobie pani kino?

– Ta przyjemność ma kilka poziomów. Pierwszy, który daje satysfakcję, to rozwiązywanie problemu. Drugi poziom to nauka myślenia. Gdy piszę program dla komputera, to w zasadzie uczę go, jak ma myśleć. Jakbym wydawała mu instrukcje: „Pamiętaj o tej i o tamtej zmiennej. Użyj tej liczby. Wykonaj te wzory w takiej kolejności...". Ucząc komputer, sama uczę się określonego myślenia – używania takich a nie innych analogii, podejścia do problemu w taki a nie inny sposób.

Wzory i porządek, które tworzę na monitorze, często naprowadzają mnie na myśli wykraczające poza świat komputerów. Np. pisząc program, dochodzę czasem do wniosku, że mogłabym zmienić porządek w mojej szafie albo innych miejscach w domu.

Jakie są trzy najważniejsze książki w pani życiu?

– Na co dzień wyłapuję najlepszych ludzi i szkolę ich tak, żeby dobrze zarządzali produktami, a potem wspieram ich w codziennej pracy. Szukam więc książek, które mi w tym pomagają – ale które byłyby najważniejsze?

Pierwsza to chyba „The Design of Everyday Things" Donalda Normana, która opowiada o zmienianiu rzeczy codziennego użytku, czyli najtrudniejszym zadaniu, bo do tych rzeczy jesteśmy zbyt przyzwyczajeni.

Druga książka to „Paradoks wyboru" Barry'ego Schwartza, która pokazuje, że nie wolno przeciążać ludzi wyborami.

A trzecia książka to, mimo upływu czasu, „Punkt przełomowy" Malcolma Gladwella. Jest mniej naukowa niż dwie poprzednie, ale pokazuje bardzo ważne rzeczy, czyli genezę i rozwój trendu. A umiejętność rozpoznawania ich jest w naszej branży kluczowa.

NA PASJĘ ZAWSZE ZNAJDZIE SIĘ CZAS

Czytając pani biografię, zauważyłem w niej tyle osiągnięć i zajęć, że starczyłoby ich na kilka innych żyć. Balet, programowanie, sztuczna inteligencja, wykłady uniwersyteckie, działalność charytatywna... Skąd czas na to wszystko?

– Nie wiem... Nie śpię zbyt dużo, mam to po tacie.

Niezbyt dużo, czyli ile?

– Od czterech do sześciu godzin na dobę.

Jeśli śpię krócej niż cztery godziny, to jestem nie do życia, ale po więcej niż sześciu jestem przymulona.

Jednak prawda jest taka, że jeśli się ma pasję, to zawsze znajdzie się dla niej czas i energię. To sprawa fundamentalna.

Jak więc wygląda pani dzień?

– Idę spać późno, ale wstaję między 7 a 7.30. Potem biegam albo ćwiczę. Od godz. 8 do 9 zajmuję się domem, czyli załatwiam sprawunki, prasuję, zajmuję się rachunkami. W pracy jestem zwykle ok. godz. 9 i od razu zaczynam spotkania, które trwają do godz. 18.

Właściwie większość mojej pracy wykonuję na zebraniach, podczas których przeglądamy strategie, priorytety czy omawiamy design naszych produktów. Potem siadam do komputera i zajmuję się pocztą, na którą nie miałam czasu w ciągu dnia. Następnie wracam do domu, ćwiczę i znowu odpisuję na maile. Idę spać gdzieś między północą a 2. To zależy.

Zasiada pani pro bono w radach muzeów i baletów...

– Tylko w czterech: Muzeum Sztuki Współczesnej w San Francisco, w San Francisco Ballet, Narodowym Muzeum Wzornictwa oraz w radzie Baletu w Nowym Jorku.

Po co to pani? Dla wizerunku?

– Kocham sztukę i wzornictwo, a praca w radach tych instytucji pomaga mi utrzymać kontakt z tymi dziedzinami. Poza tym uwielbiam musicale na Broadwayu i żałuję, że nie ma jakiejś rady ds. musicali. Zasiadłabym w niej z przyjemnością!

Lubi pani także modę. Zapłaciła pani 70 tys. dolarów za obiad z Oscarem de la Rentą...

– To drugie twierdzenie nie jest prawdziwe. Zjadłam z Oscarem obiad, ale nie płaciłam za posiłek. Wsparłam akcję charytatywną

pt. Zachowajmy Błękitne Tahoe, czyli jezioro w Kalifornii. Znamy się z Oscarem osobiście, kupuję jego ubrania.

Branża informatyczna może się czegoś nauczyć od modowej?

– Wszyscy uważają, że w modzie chodzi o wzornictwo, tymczasem ja patrzę na nią jak na dziedzinę techniczną. Czy konkretna tkanina, którą wybraliśmy, będzie się marszczyła, czy też ładnie opływa ciało? Ma być sztywna czy lekko opadać? Rozciągać się czy nie? W jakich kolorach będzie wyglądała najlepiej? Jak będzie znosić pranie i złą pogodę?

Czyż podobnych pytań nie zadają sobie projektanci mostów? Gdy patrzę na ubrania Oscara de la Renty czy nieżyjącego już Alexandra McQueena, mam takie wrażenie, że podobnie jak inżynierowie od mostów walczą oni z konkretnym zadaniem technicznym. Czemu się pan śmieje? Niech mi pan powie, że tak nie jest!

Nigdy nie patrzyłem na modę w ten sposób!

– A szkoda, bo w tym sensie jest ona bardzo podobna do tego, co robiliśmy my w Google'u. Trzeba zrobić coś pięknego, ale takiego, z czym ludzie będą czuli się komfortowo. Trzeba to jakoś pogodzić i moda boryka się z tym samym zadaniem.

Odpowiadała pani za ostateczny wygląd i funkcjonalność ponad 100 produktów i usług Google'a. Była pani w firmie głównym projektantem?

– To byłoby uproszczenie, bo w Google'u jest wielu wybitnych projektantów. Ale prawdą jest, że uwielbiam design.

Skoro tak, to dlaczego zajmowała się pani mapami i usługami lokalizacyjnymi?

– Dla projektanta jest to największe pole do popisu, ponieważ tam się projektuje w trójwymiarze. Dlatego pinezki na mapach mają cienie, a mapy mają warstwy.

Dla mnie było to nowe i bardzo ciekawe doświadczenie. Na dodatek użycie map Google'a rośnie, zwłaszcza w telefonach komórkowych, więc do zrobienia jest wiele, bo na komórkach ludzie nie posługują się myszką, lecz palcami. Mapy trzeba do tego zaprojektować na nowo.

GDY CZUJESZ SIĘ ZBYT KOMFORTOWO, PRZESTAJESZ ROSNĄĆ

Taki sukces, jaki pani osiągnęła, zwykle ma swoje koszty. Jakie poniosła pani?

– Koszty? Nie wiem... Wydaje mi się, że jestem szczęśliwa. Fakt, mam sporo pracy, ale mimo to udaje mi się znaleźć czas na to, żeby być z mężem.

Lubię podróżować i udaje mi się to robić co 4–6 miesięcy, niedawno byłam w Rosji i Finlandii. To jeden z moich priorytetów – wyrwać się raz na jakiś czas z biura na cały tydzień i zobaczyć coś nowego.

Cóż, rzadko widuję rodziców, którzy mieszkają w Wisconsin. Mój młodszy brat mieszka teraz w San Francisco, w tym samym budynku co ja. Widujemy się raz–dwa razy w tygodniu.

Amerykańska kultura popularna na świecie to postacie w rodzaju Miley Cyrus. A gdyby jakaś dziewczynka miała pójść w pani ślady, to od czego powinna zacząć?

– W moim przypadku pomocne były matematyka i nauki ścisłe, a ludzie, którzy są dobrzy w takich dziedzinach i je kochają, potrzebni są zawsze. Gdyby taka dziewczynka pokochała nauki ścisłe, byłoby jej łatwiej.

Stereotyp jest taki, że to nie są dziewczęce dziedziny.

– Nigdy nie miałam wrażenia, że zajmuję się czymś nietypowym dla dziewczynki. Zanim dostałam pracę w Google'u, nigdy nikt mi nie powiedział: „No proszę, kobieta jest informatyczką".

Nawet na Uniwersytecie Stanforda nie od razu zauważyłam, że jestem jedną z niewielu kobiet w sali. Zawsze kierowałam się zasadą, że chcę się uczyć od najlepszych i robić rzeczy, na które nie jestem przygotowana.

O tej drugiej zasadzie opowiadała pani absolwentom politechniki w Chicago. Jest ryzykowna.

– Nigdy nie radziłam nikomu skakać z samolotu. Chodzi mi o sytuacje, w których uważamy, że może się udać, ale szansa jest niewielka. To ma sens! Tylko tak można się czegoś nauczyć. Gdy czujesz się zbyt komfortowo, przestajesz rosnąć.

Kiedy miałam 18 lat, przeprowadziłam się z mojego rodzinnego miasta na Stanford, gdzie pracowali najlepsi ludzie, ale nie wzięłam pod uwagę tego, że to najbardziej oddalona od mojego domu uczelnia. A ja naprawdę nie byłam gotowa, żeby wynieść się z rodzinnego domu, więc tęskniłam.

Miałam zostać lekarzem, ale na studiach zmieniłam specjalizację i zajęłam się sztuczną inteligencją. Letni staż spędziłam w Szwajcarii, nie znając języka. Pod koniec pierwszego dnia usiadłam w swoim pokoju w akademiku na łóżku, nabrałam powietrza w płuca i powiedziałam sobie: „Co ja robię?!". To był poziom strachu, ponad który musiałam się jakoś wznieść.

Jeśli wytrzymasz ten strach troszkę dłużej, to odkryjesz ludzi dookoła, ich doświadczenie i wiedzę, z których możesz korzystać. Przy okazji dowiadujesz się, że ciebie samego stać na więcej.

I nigdy nie dała pani poznać po sobie, ile to wszystko panią kosztuje?

– Wtedy o tym nie myślałam. Dziś wydaje mi się, że moje otoczenie nie wiedziało, jak bardzo jestem przerażona. Były momenty, kiedy robiłam coś tylko dlatego, że inni tego oczekiwali, bo częściej musiałam ukrywać swój strach przed sobą niż przed innymi.

Gdy wpadasz do wody, powtarzając sobie, że nie umiesz pływać, wskórasz niewiele. Lepiej szybko się zastanowić, jak utrzymać się na powierzchni.

NIE JESTEM KOBIETĄ, JESTEM GEEKIEM

Gdy była pani dzieckiem, bawiła się pani lalkami czy samochodzikami?

– Zawsze byłam staranna i skrupulatna, może dlatego, że wyrosłam w Wisconsin, gdzie klimat jest dość surowy. Zimą nie da się tu spędzać dużo czasu poza domem, więc robiłam sporo ręcznych robótek. Haftowanie, malowanie naczyń, takie rzeczy.

Trochę odległe od obecnej pani pracy...

– Pozornie, tego typu zajęcia uczą dziecko myślenia projektowego. Ćwiczą też cierpliwość i skupienie. Ustala się cel, czas i środki na jego realizację, a potem trzeba już tylko pracować. Do tej pory lubię robić takie rzeczy.

Dlaczego tak mało dziewczyn studiuje nauki ścisłe?

– Nie wiem. Myślę, że faktycznie często gubią się w matematyce, zwłaszcza w wieku 13–16 lat. Ja żyłam w pewnej bańce, bo mój nauczyciel mówił mi: „Jesteś naprawdę dobra w matematyce". I pomijał drugą część tego stwierdzenia, która brzmi: „jak na dziewczynkę". Starałam się więc dalej i nie miałam wrażenia, że wyróżniam się na tle pozostałych, bo to ostatnia rzecz, jakiej potrzebuje nastolatka – być kimś dziwnym.

Trzeba od małego rozmawiać z dziewczynkami o tym, co lubią robić i co chcą robić. I podsuwać im jak najwięcej różnych wzorców, które pokażą im, że można robić to, co się lubi, i nie rezygnować z innej części siebie samej. Innymi słowy, warto być dobrym z matmy, baletu czy czegokolwiek, co się wybrało, i prowadzić normalne życie towarzyskie itp.

Branża technologiczna jest zdominowana przez facetów. Jak się czuje w niej kobieta?

– Nie jestem kobietą, jestem geekiem.

Przepraszam?

– Geekiem. Nie czuję się więc ani dziwnie, ani obco, nie uważam się za mniejszość. Przeciwnie, jestem geekiem jak cała reszta. Żartuję z tych samych rzeczy co inni programiści, podoba mi się to samo co im, mówię tym samym językiem, to samo mnie interesuje.

Ken Auletta w książce „Googled" określił panią jako „dumnego geeka". Jednak trochę mnie zaskakuje, że pani sama o tym mówi. Znam masę ludzi, dla których „geek" nie jest pozytywnym określeniem.

– Dla mnie jest pozytywne, bo tak się czuję. Zawsze byłam bardziej zamknięta i wstydliwa niż większość kolegów, zawsze było

mi bliżej do kujonów, choć akurat sformułowania „kujon” staram się unikać. Preferuję „geeka”, jest mi bliższe.

Według „Vogue’a” niszczy pani klasyczną opozycję pomiędzy geekiem a szykiem. Co pani na to?

– Bardzo wyszukany komplement, wynika z niego, że łączę jedno z drugim. Nie wiem, czy jestem aż tak szykowna, może czasem mi wychodzi. Jestem raczej geekiem, który kocha ładne ciuchy.

TRZEBA MIEĆ WIZJĘ. PANI OD BALETU MNIE TEGO NAUCZYŁA

Uwielbia pani kino, więc na pewno widziała pani „Czarnego Łabędzia”. W tej historii bohaterka staje przed wyborem: sztuka albo cała reszta. To prawdziwe przesłanie?

– Nie wspięłam się na tak wysoki poziom jak bohaterowie „Czarnego Łabędzia”, ale zaczęłam chodzić na balet, gdy miałam cztery lata. Wybory, przed którymi stawia, nie są aż tak dramatyczne.

Ćwiczyła pani sporo, to na pewno wymagało jakichś wyrzeczeń.

– To było jakieś 35–40 godzin tygodniowo, czyli po 3–4 godziny co wieczór w dni powszednie oraz przez większość weekendu. Aż przyszedł moment, w którym trzeba było podjąć decyzję. Byłam w ósmej klasie, miałam 13 lat. Pamiętam, był piątek i miałam robić z pięcioma najlepszymi koleżankami z klasy domową imprezę z nocowaniem.

Do Wausau przyleciał wtedy znany choreograf z Broadwayu, bo moja nauczycielka baletu potrafiła regularnie ściągać do naszego

miasteczka w Wisconsin gwiazdy światowej klasy. Część mnie krzyczała: „Jestem natchniona! Chcę ćwiczyć!". Oznaczało to, że muszę przedłużyć do godz. 22 zajęcia, które normalnie kończyły się o godz. 18.30, ale tamtego dnia to nie była prosta decyzja.

Inne dziewczyny z naszej 25-osobowej trupy też miały swoje pomysły na ten wieczór. Część z nich była umówiona z koleżankami, inne miały randki, ale wszystkie chwyciły za komórki, żeby całkowicie zmienić plany. Ja nie. Tamten dzień i parę innych uzmysłowiły mi, że naprawdę pragnę świata poza szkołą baletową. I zrezygnowałam z baletu.

Czego balet panią nauczył?

– To istotne doświadczenie w moim życiu i gdybym miała raz jeszcze wybierać, znów wybrałabym szkołę baletową.

Jedna z moich najlepszych przyjaciółek nadal mieszka w Wausau i ma dwie małe córeczki. Co roku daję im w prezencie karnet na lekcje w tej samej szkole, do której chodziłam sama – Central Wisconsin School of Ballet – uczy je moja była nauczycielka pani Waltraud Karkar. Ona wpoiła mi żelazną dyscyplinę i gotowość do ćwiczeń.

Byłyśmy u niej poddawane ciągłej ocenie. Nosiłyśmy obcisłe kostiumy, żeby sylwetka i postawa były widoczne już na pierwszy rzut oka. Włosy zawsze upięte.

Widzi pan, w balecie trzeba być zawsze gotowym, żeby się przebrać i wejść na salę.

Pani Karkar powtarzała, że nie możemy szurać nogami nawet po lekcjach, bo rujnuje to magię baletu. Balet to dyscyplina, a jej przyswojenie było dla mnie bardzo ważne, choć już nie tańczę na co dzień.

Skupienie?

– Dokładnie! Zdolność koncentracji w tym wieku oznacza, że dziecko łatwiej uczy się nie tylko baletu, ale też innych przedmiotów.

A pani Karkar jest nie tylko wymagającą osobą, ale też ma wizje, które wychodzą daleko poza prowadzoną przez nią szkołę i nasze miasteczko. Tego też się od niej nauczyłam: niezależnie od tego, do czego się bierzesz – do roli czy budowy produktu – musisz mieć wizję i dokładnie wiedzieć, co chcesz osiągnąć.

Gdy zapytałam ją, jak ściągnęła pana Stewarta, jednego z najlepszych choreografów w teatrach Nowego Jorku i Bostonu, żeby przez lato uczył nas baletu w środku Wisconsin, powiedziała: „Poprosiłam". A ja na to: „Tak po prostu?". Usłyszałam: „Prosiłam kilka lat, byłam uparta i się nie poddawałam".

Zawsze dziwiło mnie, jak doskonale jest ukryty w balecie wysiłek. Tancerz frunie, a widz nawet się nie domyśla, ile pracy i czasu to kosztowało.

– Z takim efektem mamy do czynienia w balecie najwyższej klasy.

A w biznesie?

– O, tak. Dobrze jest, gdy produkty zachowują w sobie lekkość i płynność tańca. Dla menedżera odpowiedzialnego za rozwój produktów to część pracy. Musisz sprawić, żeby rzeczy były proste, przyjazne i łatwe w użytkowaniu.

Za wszystkimi produktami i usługami Google'a stoi bardzo skomplikowana technologia, ale gdy użytkownik wchodzi na stronę wyszukiwarki, Google Maps czy Gmaila, on jej nie widzi i może swobodnie z nich korzystać. W tym sensie sztuka i taniec nie odbiegają specjalnie od biznesu.

O SENS ŻYCIA GOOGLE'A NIE PYTAJ

Na jakie pytania Google nigdy nie będzie mógł odpowiedzieć?

– Wyszukiwanie – to kilka rzeczy, które pewnie wkrótce się ziszczą. Pierwsza to tryby, czyli to, jak ludzie szukają, na jakich urządzeniach. Czy mogą wyszukiwać głosem? Okazuje się, że w ten sposób składana jest już jedna czwarta zapytań. Świetnie, ale jak zapytać wyszukiwarkę: „Gdzie mogę kupić takie kandelabry?".

Można zrobić zdjęcie, ale Google wciąż nie jest dobry w rozpoznawaniu obrazów. Można też szukać, nie szukając, nazywamy to „odkryciem". W tej sytuacji nic nie jest pytaniem i wszystko jest pytaniem. Np. to, kim jestem, gdzie jestem, co lubię, co wiem, co mam – pan o tym wie, prawda? Mój telefon też to wie. I teraz pan uruchamia zapytanie na mój temat i przynosi mi to, co pan znalazł. To mogą być rzeczy ciekawe, bo w internecie jest coraz więcej różnych informacji i wciąż pojawią się nowe, jak np. statusy. Pisze pan w serwisie społecznościowym: „Świat jest piękny", ta informacja też coś o panu mówi, ale jak Google ma do niej dotrzeć?

Kolejna sprawa to personalizacja. Co najważniejszego Google byłby w stanie pokazać panu jako użytkownikowi? Przecież nie chodzi o to, czego pan szukał wczoraj, ani o to, co mamy za oceanem, bo jest pan w Polsce. Personalizacja to klucz do rozwoju wyszukiwarki i jej funkcji społecznościowych. Może interesuje pana to, co ostatnio przeczytali albo napisali pańscy znajomi?

Mówi pani raczej o tym, jak szukamy, niż czego szukamy. A mnie chodzi o to, czy Google będzie potrafił kiedyś odpowiedzieć na pytania fundamentalne, w rodzaju: „Czy Bóg istnieje?".

– Albo: „Co jest sensem życia?"?

Właśnie.

– Nie wiem. Takie sprawy mogą być poza zasięgiem wyszukiwarek. Ale w sprawach taktycznych, w codziennych użytecznych informacjach radzą sobie całkiem dobrze. A to dopiero początki wyszukiwania. Ta dziedzina – podobnie jak biologia czy fizyka – będzie kolejną nauką rozwijającą się przez najbliższe setki lat. Mamy wielkie przełomowe odkrycia niemal codziennie, ale to, czym się ekscytujemy, to dopiero pierwsza dekada, którą możemy porównać do biologii przed wynalezieniem mikroskopu.

Podobno lekka i przejrzysta strona domowa wyszukiwarki Google, prawie pozbawiona grafiki, to pani zasługa.

– Nie, to wynalazek Siergieja [Brina, jednego ze współzałożycieli firmy]. To wynik nie tyle wysmakowanego wzornictwa, ile lenistwa. Siergiej nie potrafił stworzyć rozbudowanej i skomplikowanej witryny, więc umieścił tam logo i pasek wyszukiwania, i to idealnie zdało egzamin. Pewnego dnia zapytałam go, jak to wymyślił. „Chodziło ci o minimalizm? O hołd złożony prostocie?" – dociekałam. Popatrzył na mnie, jakbym zwariowała. „Nie mamy projektanta! A ja sam się na tym nie znam" – odparł.

Zawsze myślałem, że strona jest taka a nie inna, bo powstawała w czasach, gdy ludzie łączyli się z siecią przez modem, więc musiała ładować się szybko.

– Nie. Ta szybkość nawet wprowadzała zbędne zamieszanie. Ludzie, których zaprosiliśmy do pierwszych testów, otwierali stronę i siedzieli nieruchomo, choć mieli do wykonania zadania, jak np. znalezienie listy igrzysk olimpijskich czy europejskich stolic. Pytaliśmy ich, na co czekają. A oni: „Czekamy, aż załaduje się reszta strony".

Dziwiliśmy się, ale biorąc pod uwagę to, że większość stron 10 lat temu była zbudowana zupełnie inaczej i epatowała szczegółami i grafiką, nie było w tym nic dziwnego. Umieściliśmy więc na dole adnotację o prawach autorskich, żeby pokazać ludziom, że strona jest gotowa do użycia i niczego innego nie trzeba szukać.

Największe wyzwania, przed którymi stoi Google dziś, to...?

– Użytkownicy, którzy nieustannie się zmieniają. Zmieniają się ich przyzwyczajenia, potrzeby, urządzenia i interakcje między nimi. Wyszukiwania, które uruchamiają dziś, są o niebo bardziej skomplikowane niż 10 lat temu. Kopią głębiej, oczekują więcej.

Nie uważa pani, że użytkownik powinien mieć możliwość wycofania z sieci informacji na własny temat?

– Rzeczy opublikowane w sieci czy ogłoszone ustnie to informacja, która...

...w sieci żyje o wiele dłużej, jeśli nie zawsze.

– Jest takie dziecięce powiedzenie: „Cofam to". Zapomnijmy na chwilę o internecie. Rozmawiamy teraz z panem twarzą w twarz i nagle jedno z nas mówi: „Cofam to. Nie mówiłem tego". Co dalej?

Zależy, które z nas by to powiedziało. Gdyby pani, byłbym oburzony.

– Właśnie. Nie można czegoś cofnąć, to już poszło. Pan to już usłyszał i zanotował. Mogę najwyżej powiedzieć sobie po czymś takim: „Boże, chciałabym o tym zapomnieć!".

W rzeczywistym świecie trudno wymazać coś, co zostało powiedziane, i tak samo w sieci, rzeczy po prostu trudno cofnąć. Trzeba uważać, co się mówi i publikuje na własny temat.

ARKADIJ WOŁOŻ

prezes Yandeksu, jednej z największych wyszukiwarek na świecie, która na rynku rosyjskim oparła się dominacji Google'a. Yandex od 2011 r. jest notowany na nowojorskiej giełdzie.

„Nasza kultura pracy przypomina raczej radzieckie placówki naukowo-badawcze niż klasyczne korporacje. W tych pierwszych ludzie pracują na luzie, często odrywają się od swoich zadań, by podążać za jakimś wątkiem pobocznym. W drugich wszyscy uginają się pod presją terminów i wyników. Moim zadaniem jest ustawienie kreatywnych pracowników w prawidłowym szyku i nadanie im kierunku marszu”

JAK ROSJA POKONAŁA GOOGLE'A

Szklany biurowiec przy ul. Lwa Tołstoja 16 w Moskwie. Idąc korytarzem, czytam tabliczki z nazwami sal konferencyjnych: „Argentyna – Jamajka 5:0", „Sala nr 6", „Siedmiu na jednego nie czeka". Zaglądam do pokoju bez nazwy i... w środku nie ma żywej duszy. Jest perkusja, kilka gitar, keyboard, wzmacniacze, głośniki i kable. Wychodząc, widzę, że tuż za ścianą jest siłownia, skąd dobiega głośny śmiech.

To pracownicy Yandeksu, jednej z największych wyszukiwarek na świecie. Właśnie mają przerwę. Mogą przychodzić do pracy, kiedy chcą. Część z nich pracuje w nocy, bo woli spać w dzień. Jeśli chcą, mogą w ogóle nie wychodzić z pracy. Mogą zostać na noc w specjalnych, bardzo wygodnych pokojach i rano zjeść śniadanie.

Wyszukiwarka Yandex nie tylko oparła się dominacji Google'a, ale też skutecznie zabiera mu rynek. Przede wszystkim w Rosji, gdzie co miesiąc ponad 20 mln internautów zadaje jej swoje pytania. Dlatego w odróżnieniu od innych rosyjskich firm informatycznych produkujących takie bestsellery jak Fine Reader (program do skanowania tekstów) czy Parallels (program do obsługi systemu Windows w komputerach Apple'a) na świecie długo o niej nie słyszano. Zmieniło się to, gdy wiosną 2011 r. Yandex z powodzeniem zadebiutował na nowojorskiej giełdzie.

Rosjanie nazywają swój internet runetem, bo spektakularnego sukcesu wciąż nie odniósł tam nie tylko Google, ale żaden z zachodnich gigantów.

Runet wytworzył również własne serwisy społecznościowe (Odnoklassniki.ru) i pocztowe (Mail.ru). A to, czego nie wytworzył sam, wchłonął z zagranicy, np. blogowy LiveJournal.com czy komunikator ICQ.

Arkadij Wołoż, prezes Yandeksu, nie wymachuje szabelką. Konkurencja z Google'em? Jaka tam konkurencja, uprawiamy swój ogródek. Ekspansja zagraniczna? Jaka tam ekspansja, pożyjemy, zobaczymy, może kiedyś. Na razie uruchomił swoją wyszukiwarkę w Turcji.

* * *

VADIM MAKARENKO: Wie pan, z czym przeciętny Polak kojarzy rosyjski internet?

ARKADIJ WOŁOŻ: Potrafię sobie wyobrazić... Hakerzy, wirusy, porno, co jeszcze?

Spam. „Tania viagra", „czułe rosyjskie dziewczyny", „loteria bez przegranej".

– Aż tak źle jest z systemami pocztowymi w Polsce?

A dla was – wielkiej spółki internetowej – takie skojarzenia z rosyjską siecią nie są problemem?

– Mamy problem z wizerunkiem kraju w ogóle, to wie każdy Rosjanin, który był za granicą. Ale po to jesteśmy w naszej firmie, żeby ten wizerunek zmienić. Każdy z ponad 2 tys. naszych ludzi mógłby pracować w dowolnej spółce na świecie. A są u nas.

Przykłady, które pan podał, więcej mówią o polskich dostawcach poczty elektronicznej niż o rosyjskiej sieci. My nie mamy ze spamem problemu. Doskwierał nam w latach 2000–03, ale usprawniliśmy nasze filtry i się skończyło.

Są jeszcze „rosyjscy hakerzy i piraci".

– To też nadużycie. W ciągu ostatnich pięciu lat sprzedaż legalnych programów w naszym kraju wzrosła ponadpięciokrotnie. Co do muzyki, to problem jest bardziej skomplikowany. Oferujemy naszym użytkownikom bezpłatny odsłuch muzyki. Za licencje koncernom płacimy my, ale załatwienie tego zajęło nam wieki.

Gdy przychodziliśmy do wielkich wytwórni fonograficznych, słyszeliśmy „nie". Przez długi czas Rosja jako źródło przychodów ich nie interesowała. Mówiły, że kwitnie tu piractwo, ale żeby to zmienić, trzeba coś ludziom zaproponować. Po sześciu latach negocjacji, gdy w internecie była już połowa Rosjan, udało nam się podpisać pierwsze umowy.

Co internet zmienił w ich życiu?

– Dokładnie to samo, co w życiu innych społeczeństw. E-mail na wizytówkach stał się standardem, rynek mediów stał się bogatszy, pojawiło się więcej małych redakcji... Internet to komunikacja, informacja i rozrywka.

A jak zmienił ludzi? W Polsce dzięki sieci pojawiło się dużo więcej niż kiedyś inicjatyw oddolnych. Ludzie łączą się w grupy i zwalczają np. nielubiane reklamy albo polityków.

– Też mamy tego pełno! Fleszmoby, kółka zainteresowań itp.

A ruchy społeczne?

– To się zaczęło pojawiać dopiero w ciągu ostatnich kilku lat. Przedtem rosyjski internet żył swoim własnym życiem, a od jakiegoś czasu zaczął wpływać na rzeczywistość. Coraz więcej informacji powstaje w sieci, a następnie trafia do dużych mediów. To samo dzieje się z akcjami społecznymi. Jeden z najbardziej spektakularnych przykładów to tzw. niebieskie wiaderka.

Moskwa jest okropnie zakorkowanym miastem, a do tego ma wielopiętrowy system przywilejów w ruchu drogowym. Chodzi o niebieskie koguty na dachach różnych aut specjalnego przeznaczenia. Naród tego nie lubi, bo z kogutami jeżdżą już nie tylko pogotowie i politycy, ale też coraz więcej firm prywatnych. Kierowcy dogadali się w internecie. Najpierw fotografowali podejrzane samochody i publikowali w internecie ich rejestracje. Potem zaczęli kupować w sklepach z zabawkami niebieskie wiaderka do piaskownicy i mocować je na dachach swoich aut. Z daleka wygląda to jak normalny policyjny kogut. Moskwę przemierzały całe kolumny takich samochodów z wiaderkami, w ten sposób kierowcy protestowali przeciwko nadużyciom.

SPECJALIŚCI OD PROSTYCH PYTAŃ

Mówiąc o hierarchii potrzeb w rosyjskim internecie, wymienia pan: „komunikację, informację i rozrywkę". Dlaczego w Rosji informacja jest przed rozrywką? Na Zachodzie już dawno jest odwrotnie.

– Na Ukrainie jest podobnie jak u nas. Zresztą wiadomości to też rozrywka. Lekturze doniesień o huraganach i powodziach zwykle nie towarzyszy jakaś głęboka refleksja czy plan budowy zabezpieczeń. Chodzi o zwykły wzrost adrenaliny: „Ale numer! Sąsiadowi dach zerwało!". To informacyjna rozrywka.

Chyba pan żartuje. Macie poważne opiniotwórcze serwisy internetowe, które nie mają swoich odpowiedników w postaci gazet czy stacji radiowych albo telewizyjnych, jak np. Gazeta.ru. To praktycznie agencje, które analizują sytuację polityczną

i ekonomiczną w kraju, publikują recenzje o wydarzeniach w kulturze, komentują np. wybory w Polsce.

– Ile macie kanałów telewizyjnych?

Jakie to ma znaczenie?

– Duże. Pakiet socjalny w Rosji to 14 kanałów telewizyjnych. Większość społeczeństwa odbiera nie więcej niż cztery–pięć stacji. Telewizja nie jest w stanie zapewnić różnorodnej oferty. W sieci wybór jest dużo większy.

Ale podobnie jest w Europie. Może więc Rosjanie po prostu nie ufają dużym mediom?

– Tak, zróżnicowanie opinii w internecie jest istotnie większe niż w telewizji.

Nasza firma nie zajmuje się jednak mediami, jesteśmy od infrastruktury. Naszą misją jest odpowiadanie na proste pytania. Nasze serwisy informacyjne same nie przynoszą ludziom odpowiedzi, one jedynie kierują ich do miejsc, w których je znajdą, czyli do gazet, radia czy telewizji.

Dmitrij Miedwiediew był najbardziej internetowym prezydentem Rosji?

– Tak, dzięki jego aktywności internet zaczął bardzo szybko przebijać się w regionach. Ludzie zaczęli interesować się siecią, doceniać jej wagę. Poza tym rząd wprowadził specjalne programy rozwoju internetu w regionach i szkołach. I są tego efekty. W sieci jest już cała Moskwa i Petersburg. W innych miastach – jak Jekaterynburg czy Nowosybirsk – zasięg internetu rośnie po kilkadziesiąt procent rocznie.

Czy aktywność w sieci wpływa na preferencje polityczne?

– Nie wiem. Ale na pewno wpływa na to, jak kupujemy odkurzacze. Z badań wynika, że Rosjanie są w europejskiej czołówce, jeśli chodzi o zakupy online. Może dlatego, że Moskwa jest bardzo zakorkowanym miastem i ludzie wolą złożyć zamówienie z dostawą do domu? Gdyby zdecydował się pan teraz na zakup telefonu komórkowego w naszym mieście, to zapewne dostałby go pan w ciągu dwóch godzin, szybciej niż pizzę.

A pan kupuje w sieci?

– Już zapomniałem, kiedy ostatni raz kupowałem poza siecią. A jeśli nawet nie kupuję w internecie, to najpierw długo wybieram i analizuję tam to, co chcę kupić. Dziś kupiłem deskę do prasowania, właśnie przywieźli.

Na aukcji czy w sklepie?

– W sklepie. Aukcje w Rosji na razie się nie przyjęły.

Może ludzie nie mają do siebie wystarczającego zaufania?

– To nie o to chodzi. W ogóle nie wierzę, że rynek kształtuje mentalność. System dostaw do sklepu internetowego jest dużo prostszy niż ten, którego wymaga aukcja. Sklep dostarcza z jednego punktu do wielu punktów. To mamy opanowane.

Dużo trudniej transportuje się towar z wielu punktów do wielu punktów. To droższe i tu mamy jeszcze wiele do zrobienia, bo Rosja jest bardzo dużym krajem.

JĘZYK ROSYJSKI IM WYSTARCZA

Kto wymyślił słowo „runet”?

– Nie mam pojęcia. Na pewno powstało w połowie lat 90. i oznaczało strefę adresów kończących się na .ru. Dziś oznacza raczej cały rosyjskojęzyczny internet. To uzasadnione określenie, bo nie każdy kraj ma własne serwisy infrastrukturalne. Stany mają swoje duże portale, wyszukiwarki i serwisy społecznościowe. Dominują one nie tylko w USA, ale także w Europie. Ale są też takie kraje jak Rosja, Chiny, Japonia, Korea Południowa czy Czechy. Tam największe portale, wyszukiwarki i systemy pocztowe to nie Google, Yahoo! ani Microsoft, lecz lokalne, narodowe serwisy.

Jak pan sądzi, z czego to się bierze?

– Z dwóch rzeczy: musi być masa krytyczna nosicieli danego języka, którzy wytwarzają w nim dużo informacji. Chodzi o to, żeby było jej tak dużo, że nie musi pan co chwila wykraczać poza własny język. To kryterium spełniają przede wszystkim kraje duże. Np. Francuzi czy Niemcy rzadko muszą sięgać po informacje, które nie powstały w ich języku, chyba że planują podróż.

I drugi warunek – kraj musi mieć własne wypromowane technologie. I tego Francja i Niemcy już nie mają, podczas gdy Rosja, Chiny, Japonia nie tylko dorobiły się własnych rozwiązań, ale też zdążyły je wypromować. A Korea Południowa w ogóle jest unikalnym rynkiem, bo tam zasięg szybkiego internetu od lat jest na najwyższym poziomie na świecie.

A może ważna jest jednak mentalność? Poziom odrębności kulturowej, izolacji?

– Nie sądzę. W Rosji nie więcej niż 10 proc. ludności zna języki obce. Nie dlatego, że ludzie są dzicy, oni po prostu nie potrzebują informacji w innym języku niż rosyjski. Mają szeroką ofertę, i to nie tylko w internecie, podobnie jak Amerykanie czy Anglicy, którzy również w swojej masie nie błyszczą znajomością języków obcych.

A do tego mamy doświadczone i silne firmy lokalne, które od lat oferują sprawdzone technologie. Przecież algorytm wyszukiwania Yandeksu jest starszy niż Google'a. Jako technologia zaczynaliśmy na przełomie lat 80. i 90., a jako witryna w sieci jesteśmy obecni od 1997 r. Google w tym czasie raczkował.

A może chodzi o alfabet? Chiny, Japonia, Korea, Rosja nie posługują się łacińskim alfabetem, dlatego ich internet skutecznie opiera się globalizacji.

– To ważne, ale nie wystarczające wyjaśnienie. Zresztą rosyjski internet jest tak samo częścią globalnej sieci jak polski. Korzysta pan z Facebooka, ale cały ten Facebook jest w języku polskim, podobnie jak rosyjski Facebook – w języku rosyjskim.

Ale w Rosji dużo popularniejsze od Facebooka są inne serwisy. Oznacza to, że szukając znajomych stąd, muszę opuścić Facebooka, gdzie z łatwością znajduję prawie wszystkich swoich znajomych z innych krajów. Jak długo będzie trwał ten stan rzeczy?

– Nie wiem. Oby jak najdłużej!

URZĘDNIKÓW INTERESUJE TYLKO CZĘŚĆ INTERNETU

A może internet w Rosji jest „swój", bo państwo utrudnia inwestycje zagranicznym graczom, traktując ten obszar jako strategiczny?

– Państwo dopiero pięć lat temu zwróciło uwagę na internet. Teraz uważa go za obszar szczególnej wagi, ale tylko w pewnej części. Internet jest w połowie technologią, a w połowie medium. Otóż urzędników interesuje przede wszystkim ta druga połowa.

Kilka lat temu Google miał kupić dużą rosyjską sieć reklamy internetowej, ale urząd antymonopolowy zablokował transakcję...

– Szkoda, że do przejęcia nie doszło. Zwiększona konkurencja zmusiłaby nas do doskonalenia naszego biznesu reklamowego. Potrzebujemy silnych rywali, ale nikt nas nie pytał, jak ma być. To nie jest nasz temat.

Zanim weszliście na nowojorską giełdę, państwowy Sbierbank objął tzw. złotą akcję w Yandeksie. Kto to wymyślił?

– To była nasza inicjatywa. Yandex wyrósł na dużą firmę i ma wpływ na coraz większą grupę odbiorców. Odwiedza nas ponad 20 mln użytkowników miesięcznie i wciąż rośniemy, to pozwala porównywać nas do dużych mediów, jak np. telewizja.

Rynek mediów w wielu krajach jest regulowany pod kątem własności, w Rosji również. Jednak spółki internetowe nie są, co nie oznacza, że nie budzą zainteresowania ze strony państwa. Dlatego – jako zarząd i rada nadzorcza spółki – potrzebowaliśmy przejrzystego mechanizmu, który ureguluje nasze stosunki z państwem.

Innymi słowy, uznaliście, że jeśli ktoś będzie chciał kupić 55 proc. waszej firmy, to mogą być problemy z rządem?

– Uznaliśmy, że jest takie ryzyko, i postanowiliśmy zareagować na nie z wyprzedzeniem. Dlaczego? Już wtedy mieliśmy zagranicznych akcjonariuszy, planowaliśmy wejście na giełdę.

Wie pan, co zrobiłaby zachodnia firma w takiej sytuacji? Powiedziałaby: „Co nie jest zakazane, jest dozwolone". I trzymałaby się od państwa z daleka.

– I musiałaby zapisać takie ryzyko w swoim prospekcie emisyjnym. W Rosji brak formalnych uregulowań niesie za sobą

ryzyko nieformalnych regulacji.

Złota akcja, którą Sbierbank objął po cenie nominalnej, daje mu wyłącznie prawo zawetowania transakcji, która pozwoliłaby skupić w jednych rękach więcej niż 25 proc. akcji firmy. Nic więcej. Sbierbank wybraliśmy sami według prostych kryteriów: szukaliśmy firmy kontrolowanej przez państwo, notowanej na giełdzie, czyli przejrzystej i przewidywalnej, a do tego takiej, w której trudno byłoby podejmować decyzje. Sbierbank pasował także pod tym względem, bo ma wielu akcjonariuszy.

Chodzi o to, żeby to prawo weta było trudno wykorzystać.

Nie obawiał się pan, że taka obecność państwa w Yandeksie utrudni wam pozyskanie inwestorów?

– Nie. To miało być przesłanie dla tych, którzy przed naszym wejściem na giełdę chcieliby przejąć naszą firmę i połączyć ją z gigantem w rodzaju Microsoftu. Tego nie chcieliśmy przede wszystkim my sami, a nie tylko nasz państwowy udziałowiec.

Ukraińscy blogerzy zarzucali rosyjskim serwisom cenzurę. Według nich różne serwisy, w tym Yandex, wycofały z wyników swego wyszukiwania filmik z uroczystości, na którym widać było, jak na prezydenta Ukrainy spada wianek. Co pan na to?

– Znam tę historię. W pewnym momencie liczba wyników z filmikiem w naszej wyszukiwarce zaczęła spadać, a potem zaczęła gwałtownie rosnąć. O tym już nikt nie napisał.

Co się stało?

– Nie ingerowaliśmy w to w żaden sposób. Zajęliśmy się tą sprawą i odkryliśmy awarię. Po jej usunięciu wszystko wróciło do normy. Zresztą nie tylko filmik z Janukowyczem padł jej ofiarą,

ale również inne filmy umieszczane w tym czasie w sieci przez prywatnych użytkowników.

YANDEX KONTRA GOOGLE. KTO KOMU RZUCA WYZWANIA

Uruchomiliście wyszukiwanie na stronach zagranicznych i rzuciliście rękawicę Google'owi...

– To nie tak. Blisko 10 proc. zapytań kierowanych do naszej wyszukiwarki dotyczy zasobów zagranicznych. Można oddać to takim firmom jak Google, Yahoo! czy Microsoft, i tak robiliśmy. Na końcu wyników wyszukiwania zamieszczaliśmy linki do ich witryn, żeby nasi użytkownicy mogli znaleźć tam to, czego nie ma u nas. Potem policzyliśmy i uznaliśmy, że obsługując te zapytania samodzielnie, możemy na tym zarobić, i zainwestowaliśmy w wyszukiwanie zagraniczne. Nie jest to jednak konkurencja z zagranicznymi wyszukiwarkami, bo nie ma czegoś takiego jak globalny rynek wyszukiwarek. Zapytania zawsze mają kontekst lokalny, bo niesłychanie ważne jest to, kto zapytał, skąd i w jakim języku. Wyszukiwarka działająca w jakimś kraju powinna znać jego język, użytkowników i rozumieć ich żarty. W tym sensie nasze zagraniczne wyszukiwanie nie jest skierowane do konkretnego audytorium, to jedynie uzupełnienie dla Yandex.ru.

Ale nie oszukujmy się. Wasza nowa usługa ma spowodować, że rosyjscy internauci będą jeszcze rzadziej wchodzić na stronę Google'a. W tym sensie rzuciliście mu rękawicę.

– To on rzucił nam rękawicę w 2002 r., wchodząc do Rosji. My ją podnieśliśmy. Mamy 62 proc. rynku wyszukiwarek, a on – 26 proc.

Mieliśmy ok. 68 proc. rynku reklamy w wyszukiwarkach, który w zeszłym roku był wart 1,4 mld dolarów. Google ma 27 proc.

Ale ściągacie z Google'a. Yandex ma masę serwisów, które wprowadził Google – mapy cyfrowe, wyszukiwarkę wiadomości...

– Wyszukiwarkę wiadomości mieliśmy przed nim, to on ściąga. Zresztą co w tym takiego? Kopiowanie polega na wprowadzeniu tej samej usługi, ale lepszej jakości. Wszyscy tak robią. Mamy z nim bardzo dobre stosunki i szanujemy się nawzajem. Kiedyś słyszałem, że Google uważa nas za niemal jedynego konkurenta na świecie w technologii wyszukiwania. Bardzo mi to imponuje.

Nie próbował sięgać po wasze talenty?

– Oj, tak. On walczy z nami o ludzi tu, w Moskwie, a my próbujemy nawiązać z nim walkę na jego terenie – w Palo Alto. Mamy tam biuro i zatrudniamy tuzin programistów. Kilku spośród nich pracowało kiedyś w Google'u, ale jakiś czas temu Google przejął jednego z naszych pracowników w Kalifornii. Walka o ludzi jest zażarta.

Czym walczycie?

– Nasze pensje nie są najwyższe na rynku, ale staramy się stworzyć ludziom odpowiednie warunki. Staramy się, żeby czuli się tutaj jak w domu, ale to wszystko nic w porównaniu z bezpłatną nauką. Prowadzimy własny dwuletni program podyplomowy, który kształci specjalistów w analizie danych. Rocznie rekrutujemy 120 najbardziej zdolnych absolwentów z wydziałów matematyki, fizyki i informatyki na takich uczelniach jak Uniwersytet Moskiewski (MGU), Politechnika czy Wyższa Szkoła Ekonomii. Uczelnie zaliczają im nasz kurs jako specjalizację. Poza dyplomem uczelnianym dostają też nasz certyfikat. Nie wszyscy lądują u nas,

niektórych przechwytuje konkurencja, ale staramy się zatrzymać najlepszych.

Nasza kultura pracy przypomina raczej radzieckie placówki naukowo-badawcze niż klasyczne korporacje. W tych pierwszych ludzie pracują na luzie i często odrywają się od swoich zadań, by podążać za jakimś wątkiem pobocznym. W drugich wszyscy uginają się pod presją terminów i wyników.

Moim zadaniem jest ustawienie kreatywnych pracowników w prawidłowym szyku i nadanie im kierunku marszu.

Po co wam biuro w Dolinie Krzemowej? Nie działacie na zagranicznych rynkach, a pracownicy w USA są drożsi niż w Rosji.

– Tzw. klepacze kodów faktycznie są tańsi w Indiach czy w Rosji niż w USA. Ale specjaliści z najwyższej ligi, którzy wymyślają całą architekturę systemów, wszędzie kosztują tyle samo i jesteśmy gotowi ganiać za nimi po całym świecie. To oni generują pomysły, do których potem powstają konkretne programy. Najpierw „obiegliśmy" Rosję i wykorzystaliśmy cały wielostopniowy system selekcji – najlepsze wyspecjalizowane szkoły, olimpiady matematyczne, uczelnie. Mamy swoje biura nie tylko w Moskwie i Petersburgu, ale też w Jekaterynburgu oraz Symferopolu. Poza tym wiele innowacji w informatyce powstaje obecnie w Niżnym Nowgorodzie, Nowosybirsku oraz Tomsku.

W Palo Alto mamy umysły, których tu nie udało nam się znaleźć. To są ludzie z całego świata – rdzenni Amerykanie oraz Amerykanie pochodzenia indyjskiego, japońskiego, chińskiego czy rosyjskiego. To jak z ropą – trzeba kopać tam, gdzie są złoża. Dolina Krzemowa jest jednym z największych złóż takiej kadry na świecie.

Chcemy, żeby nasz produkt tworzyli ludzie z różnych krajów, choć na razie naszym rynkiem jest Rosja. Ale być może kiedyś będziemy

mieli międzynarodowe biznesy. Kupujemy całe zespoły ludzi. Jeśli widzimy wybitną grupę specjalistów – niezależną lub pracującą dla kogoś – staramy się ją pozyskać.

Rosyjski rząd chce stworzyć odpowiednik Doliny Krzemowej w podmoskiewskim Skołkowie. Wierzy pan w to, że można zadekretować powstanie tak potężnego ośrodka innowacji? Nie udało się to w żadnym innym kraju.

– Nie możemy w Rosji narzekać na brak innowacji. A dyskusje wokół Skołkowa jedynie podkreślają ich wagę. Kogut, gdy ściga kurę, myśli sobie: „Jak nie dogonię, to przynajmniej się rozgrzeję". To ten przypadek. Jako projekt nieruchomościowy Skołkowo ma własną niezależną wartość. A pieniądze, które są w to zaangażowane, nie są aż tak wielkie. Czym jest miliard dolarów w skali kraju?

Wasza prasa regularnie pisze o kryzysie w rosyjskiej nauce, o ucieczce ludzkiego kapitału za granicę. Czy temu ma przeciwdziałać Skołkowo?

– Media widzą szklankę do połowy pustą. Nie zgadzam się z tym poglądem. Gdyby był prawdziwy, to szlag trafiłby Yandex. To prawda, niektórzy uciekają, ale są też tacy, którzy zostają. Nasza firma nie mogłaby się udać, gdyby rosyjska nauka i system kształcenia były w tak tragicznym stanie. Nie wiem, skąd się biorą w Rosji talenty, może mamy długie noce, zimny klimat, więc ludzie zabijają czas w domu, rozwiązując równania? Może mamy jakąś tradycję? Ale od 300 lat mamy utalentowanych młodych ludzi, i to się nie zmienia. Trzeba tylko umieć ich wyszukiwać.

PAUL i DAN BRAGIELOWIE

współwłaściciele I/O Ventures – inkubatora w Dolinie Krzemowej, w którym hoduje się małe firmy. Ambitnym młodym ludziom, którzy marzą o wielkim sukcesie, bracia Bragielowie oferują pieniądze, biurka do pracy i porady.

„Przy ryzyku, które ponoszą twórcy i inwestorzy, porażka jest czymś naturalnym. Najważniejsze jest podążanie za swoim pomysłem. Rzucamy o ścianę wieloma rzeczami i patrzymy, która się przyklei”

TALENTÓW SZUKAJĄ WŚRÓD NOWICJUSZY

Umówić się na spotkanie z braćmi Bragielami nie jest trudno. Trudniej do nich trafić, choć Dan twierdzi, że to bułka z masłem: róg ulic Valencia i 19., niedaleko legendarnej misji Dolores, która przyciąga tłumy turystów z całego świata.

Gdy pojawiam się na tym skrzyżowaniu, nie widzę nic, co przypominałoby biuro funduszu inwestycyjnego. W komórce szukam bezprzewodowego internetu, żeby sprawdzić mapę. Ku memu zdziwieniu sieć firmy braci Bragielów wyświetla się jako pierwsza.

Tuż za kawiarnią znajdują się wąskie drzwi bez wywieszki. Wciskam dzwonek i dowiaduję się, że Dan czeka na mnie za ścianą, w kawiarni.

Na pozór nie różni się ona od setek innych w San Francisco. Prawie wszystkie stoliki są zajęte przez dwudziestoparolatków z rozłożonymi laptopami i książkami. Po zamówieniu kawy i ciastek Dan prowadzi mnie na antresolę, gdzie stoją rzędy biurek z komputerami, kanapy, fotele oraz tablice z mazakami.

To tu mieści się I/O Ventures – inkubator, w którym zamiast kurczaków hoduje się małe firmy. Bracia Bragielowie i ich współudziałowcy dają ambitnym młodym ludziom, którzy marzą o wielkim sukcesie, pieniądze, biura na antresoli i wspierają poradami.

Wszystko to w nadziei, że kiedyś te „kurczaki" zamienią się w kury znoszące złote jajka. Może nie będą to zyski tak zawrotne, jakie mają Amazon, Google czy Facebook, ale na tyle duże, że można będzie sprzedać „nioski" większym inwestorom i solidnie na tym zarobić.

WYDAJESZ 25 TYS. DOLARÓW, DOSTAJESZ 10 PROC. I CZEKASZ

Rodzice Paula i Dana wyemigrowali z Polski pod koniec lat 70. i teraz mieszkają w Chicago. Udało im się nauczyć dzieci nie tylko języka polskiego, ale też biznesu. Bracia od dziecka mogli obserwować, jak ojciec prowadzi własną firmę zajmującą się produkcją maszyn przemysłowych. I szybko zaczęli robić interesy sami.

34-letni dziś Paul założył studio Paragon Five produkujące gry komputerowe na konsole i urządzenia mobilne, gdy miał 20 lat. Firma miała biura w Chicago i Krakowie. – Uwielbiałem gry, więc dołączyłem do brata, jak tylko nadarzyła się okazja – mówi o dwa lata młodszy Dan.

Po sprzedaży studia gier otworzyli firmę Meetro/Lefora zajmującą się zarządzaniem blogami i forami. W 2006 r. spakowali się do furgonetki i przenieśli do San Francisco, gdzie utworzyli I/O Ventures. W jego ramach z Bragielami współpracują takie gwiazdy internetu jak Aber Whitcomb, współzałożyciel serwisu społecznościowego MySpace (powstał w sierpniu 2003 r., a dwa lata później został sprzedany koncernowi News Corp. za 580 mln dolarów), Ashwin Navin, twórca systemu wymiany plików BitTorrent (działającego od 2004 r. i mającego obecnie 150 mln użytkowników na całym świecie), oraz Jim Yang, założyciel serwisu

randkowego HotOrNot (sprzedanego pięć lat temu firmie Avid Life Media za 20 mln dolarów).

W chwili gdy się spotykamy, mają w inkubatorze sześć firm, z których najstarsza ma sześć miesięcy. W każdą z nich zainwestowali po 25 tys. dolarów, obejmując po 10 proc. udziałów.

KURCZAKI BRACI BRAGIELÓW

Pierwsza to AppBistro, tworzy sklep z aplikacjami działającymi w serwisie społecznościowym Facebook. Na początku zatrudniała na etatach pięć osób – trzech programistów i dwóch specjalistów od zarządzania społecznościami – oraz kilku współpracowników spoza San Francisco.

Druga firma, Damntheradio (obecnie FanBridge), zajmuje się promocją artystów na Facebooku. Jej klientami są wytwórnie muzyczne oraz zespoły, jak np. David Matthews Band czy Linkin Park. W największym portalu społecznościowym na świecie firma organizuje dla nich konkursy, sondy i loterie, rozdaje bilety i gadżety. Innymi słowy, robi to wszystko, co rozgłośnie radiowe, które od zarania dziejów były dla amerykańskich wytwórni muzycznych głównym narzędziem promocyjnym. Stąd nazwa firmy, która po polsku oznacza tyle, co „Do cholery z radiem". Pracują tu trzy osoby, którym właśnie udało się wypracować pierwsze zyski.

Trzecia firma – Skyara – służyła do... wymiany doświadczeń. Obiad z Ronem Conwayem, legendarnym inwestorem, który kupował udziały w takich spółkach jak Google, PayPal czy AskJeeves we wczesnej fazie ich rozwoju, kosztował 200 dolarów. Przedsiębiorcy mogli zapytać eksperta o porady w prowadzeniu

swoich firm. Herbata z MC Hammerem (znanym na całym świecie dzięki chwytliwemu kawałkowi „U Can't Touch This") kosztowała zaledwie 10 dolarów, a lekcja gry na trąbce u profesjonalnego muzyka jazzowego – 40 dolarów. Skyara zatrudniała trzy osoby, niestety nie odniosła sukcesu i została zamknięta.

Czwarta firma nazywa się AppRats i pomaga zarabiać autorom filmów i wideoblogów na YouTubie oraz Facebooku. Ten największy na świecie serwis stworzył grupę gwiazd internetu. Niektóre z nich zarabiają tam po milion dolarów rocznie, a AppRats pracuje nad aplikacjami, które pozwalają im się promować i dzielić wypracowane przychody z serwisem. „Zwiększymy oglądalność waszego kanału w ciągu roku o 20 proc." – nęci. Zwykle idzie za tym proporcjonalny wzrost przychodów z reklam czy opłat, więc popyt na te usługi jest spory. Dlatego AppRats zaczęła przynosić zyski praktycznie na początku swojej działalności, czyli już po trzech miesiącach.

Numer pięć to Anomaly Innovations. Opracowała ona aplikację Cadmus, która zdobyła serca aktywnych użytkowników Twittera cierpiących z powodu natłoku informacji. Pozwala ona organizować przychodzący strumień wiadomości, wybierając to, co zdaniem użytkownika jest najważniejsze, i umieszczając to na górze. W ten sposób Cadmus ustawia priorytety za nas. Działa na podstawie algorytmów tworzonych przez zaawansowanych matematyków. To trzy osoby pracujące głównie z domu.

Ostatnia, szósta firma to YouTube Social (obecnie Social Vision). Tym, którzy publikują swoje nagrania na YouTubie, zapewnia fora dyskusyjne i narzędzia do wspólnego oglądania. W efekcie powstała specjalna wersja YouTube'a, która pozwala ludziom oglądać razem filmy w czasie rzeczywistym i w tym samym czasie omawiać je na czacie. Na razie nie ma ona nawet modelu

biznesowego, ale jednym z pomysłów jest sprzedaż tego typu rozwiązań profesjonalnym artystom, którzy chcieliby utrzymywać bieżący kontakt z fanami.

KAWA, CIASTKA, POMYSŁY I KASA

Pracowników wszystkich tych firm można spotkać na antresoli raz na miesiąc, gdy fundusz robi coś w rodzaju przeglądu ich działalności – ustala zadania, omawia nowe pomysły i sugeruje kolejne kroki.

Ale naprawdę biurokawiarnia braci Bragielów pęka w szwach raz na trzy miesiące. Wtedy zjawia się tu ok. 120 inwestorów z całej Doliny Krzemowej, pracujących zarówno w funduszach inwestycyjnych, jak i w firmach internetowych. Zaczynają od kawy, ciastek i wymiany wizytówek, a potem każda początkująca firma dostaje po pięć minut na prezentację pomysłu i zainteresowanie tych, którzy mogą wyłożyć pieniądze na jej rozwój.

To jak agencja matrymonialna, która dobiera firmy do inwestorów i na odwrót.

Dan Bragiel nie próżnuje w pozostałe dni roku, codziennie spotyka się z dwoma, trzema kandydatami do wielkiego sukcesu. – Ale nie jestem tak wytrwały jak Paul. On ma zwykle po cztery–pięć spotkań. Ciągle rozbudowuje sieć znajomości, jak szalony – opowiada Dan.

W czasie gdy gawędzimy sobie w biurokawiarni, Paul wypoczywa w Tanzanii, ale nawet stamtąd na bieżąco odpisuje na maile.

Spoglądam z antresoli na morze młodych głów. Część z nich pracuje w wielkich internetowych korporacjach. Inni dopiero marzą,

żeby się załapać do Google'a czy Facebooka. Niektórzy pracują dzień i noc w swoich mieszkaniach nad pomysłem, który w pewnym momencie może zmienić życie ich samych oraz setek milionów internautów na całym świecie.

POSTAWILI WSZYSTKO NA JEDNĄ KARTĘ. MOŻNA IM ZAUFAĆ

By odnieść sukces w Dolinie Krzemowej, wystarczy mieć czek od inwestora opiewający na kilka–kilkanaście tysięcy dolarów. – Ludzie przyjeżdżają tu pełni pomysłów i gotowi do tworzenia czegoś nowego, ale najpierw muszą stworzyć siebie i zespół. Prototypy zbudowane przez samotnych wynalazców prawie zawsze idą do kosza. Trzeba mieć zespół ludzi, którzy wierzą w ciebie i twój pomysł. Muszą wierzyć, że przeprowadzisz ich przez wszystkie trudności i zbudujecie to, co chcecie – tłumaczy Dan.

Jak rozpoznać, czy stoi przed nami autentyczny talent, czy jedynie sprawny lanser? – Dolina Krzemowa opiera się na zaufaniu – mówi Dan Bragiel. – Weźmy Skyarę. Jej twórcy przepracowali po kilka lat w należącej do światowej czołówki firmie doradczej McKinsey. Ale rzucili wszystko, postanowili spróbować szczęścia na swoim i teraz mieszkają w piwnicy u swoich rodziców. Łatwo takim zaufać. Jeśli się nie uda, będą próbować czegoś nowego albo wrócą do tego, co robili wcześniej. To ryzyko, które ponoszą twórcy i inwestorzy. Porażka jest czymś naturalnym. Najważniejsze jest podążanie za swoim pomysłem. Rzucamy o ścianę wieloma rzeczami i patrzymy, która się przyklei – podkreśla Dan.

Jeśli ktoś szuka kapitału na serwis dla masowego użytkownika, inwestor zażąda od twórców nie tylko gotowego produktu, ale też

pierwszych wyników. Jeśli w grę wchodzi jakaś skomplikowana technologia, trzeba pokazać precyzyjny biznesplan.

Jeśli nie udaje się zdobyć pieniędzy, są dwa wyjścia: zmienić swój pomysł na firmę (ale na zmiany też trzeba pieniędzy) albo wrócić do domu. Choć są i uparci, którzy wierzą w swoje pomysły na tyle, że zostają w Dolinie Krzemowej i szukają pracy, a po nocach siedzą nad własnym projektem.

Dan nie pamięta, żeby ktoś uciekł z kasą. Owszem, zdarzały się przypadki „niewłaściwego wykorzystania funduszy", czyli wypłacania sobie zbyt wysokich pensji czy ekstrawaganckich zakupów. – Ale ucieczek nie było – dodaje.

Szef pewnej firmy (nikt tu nie lubi podawać nazw) ku zdumieniu pracowników i kontrahentów kupił sobie ferrari, choć jego interes nie przyniósł złamanego centa. – Pracownicy zachodzili w głowę: „Po co mu to?". Inwestorzy byli po prostu przerażeni. Ale to rzadkość, bo po takim numerze jesteś spalony – wspomina Dan Bragiel.

W Dolinie Krzemowej mało kto afiszuje się wielkimi pieniędzmi. Na ulicy takich milionerów z Doliny Krzemowej, jak np. Jawed Karim, współzałożyciel YouTube'a, czy Aber Whitcomb, współtwórca MySpace, a dziś partner w I/O Ventures, łatwo pomylić ze zwykłymi studentami. Niewielu decyduje się na kariery celebrytów, jak Dennis Crowley oraz Naveen Selvadurai, twórcy serwisu lokalizacyjnego Foursquare, albo Biz Stone, założyciel Twittera. Dwaj pierwsi wystąpili w świątecznej kampanii odzieżowego potentata Gap. Stone reklamował wódkę Stolichnaya.

Oba przypadki w Dolinie Krzemowej skwitowano wzruszeniem ramion. – Reklama jest prawie tak głupkowata, jak można się było spodziewać – mówiono. Podobnie jak bywanie w modnych klubach reklamy nie wpisują się w tutejszy etos. Szacunek można zyskać

tylko wtedy, jeśli rozwiązuje się problem, ułatwiając pracę lub życie. Dlatego modne tutaj samochody to nie hummery czy land rovery, lecz elektryczne tesle albo hybrydowe toyoty i hondy.

Dan Bragiel jeździ fordem mustangiem. – Mam do niego duży sentyment. To pierwszy samochód, którym jeździliśmy z bratem, chcemy zatrzymać go na zawsze – tłumaczy.

STARTUPOWCY I FILANTROPI

– Żaden z tych, którym się udało, nie traktuje początkujących protekcjonalnie, bo wie, że to wśród nich będzie szukał talentów. Większość z nas stara się spłacić dług wdzięczności temu miejscu i środowisku – mówi Dan.

Najpopularniejszą formą jest zakładanie własnych firm albo funduszy wspierających początkujące spółki. Dlatego twórcy MySpace'a czy BitTorrenta wnieśli część swoich pieniędzy do I/O Ventures.

Poza zyskiem chodzi im o coś jeszcze. Niektórzy idą w czystą filantropię, jak Peter Thiel, współtwórca PayPala, czy Laura Arrillaga-Andreessen, żona 40-letniego Marka Andreessena, twórcy m.in. przeglądarki Netscape.

Prowadzi ona fundusz Silicon Valley Social Venture Fund, który pomaga finansować stypendia dla zdolnych uczniów oraz organizuje letnie obozy. Sam Marc Andreessen doradza wielu początkującym firmom, podobnie jak Chad Hurley, współtwórca YouTube'a.

W innych branżach stosunek do nowicjuszy jest odmienny: doświadczeni menedżerowie boją się, że młodzi ich wygryzą, i zamiast pomagać, blokują ich.

Dlaczego gwiazdy Doliny Krzemowej zachowują się inaczej? Bo są tak bogate?

– Nie. Bo wierzą, że dostęp do wiedzy i informacji powinien być nieograniczony i kolejnego wielkiego odkrycia może dokonać każdy. Czasem potrzeba kogoś naprawdę młodego, by stwierdzić: to jest nowy rynek i nowe możliwości. Wchodzimy w to – tłumaczy Dan.

BRIAN WILCOVE

partner w Sofinnova Ventures w Menlo Park (k. San Francisco) – funduszu inwestującym w branżę internetową. Zajmuje się wyszukiwaniem pomysłów na biznes.

„Pytam o niepowodzenia i uważnie słucham, jak człowiek się z nich wykaraskał i jaką lekcję wyciągnął. Nie ufam ludziom, którzy odpalają prezentację i snują gładką opowieść o sukcesach”

PSYCHOLOG Z PORTFELEM W DOLINIE KRZEMOWEJ

Nim wsiądzie do swego porsche carrera, wręcza mi wizytówkę: „Brian Wilcove, partner, Sofinnova Ventures, Menlo Park". Menlo Park to niewielkie miasteczko jakieś pół godziny jazdy od San Francisco. Ma 30 tys. mieszkańców i chyba największy w całym stanie odsetek finansistów, bo mieszczą się tam biura większości dużych funduszy inwestujących w firmy internetowe. Wśród nich Sequoia Capital (udziałowiec Apple'a, Google'a, YouTube'a czy PayPala), KPCB (Amazon.com czy Electronic Arts) albo prowadzony m.in. przez Bono fundusz Elevation Partners (Facebook, Palm i „Forbes").

Pojawiam się u niego kilka dni później. Biała willa, czerwony dywan przed wejściem, a w środku lustra i marmur. To nie żarty – fundusz Sofinnova Capital obraca miliardem dolarów.

Na początku kariery Brian Wilcove pracował w dziale prawnym nowojorskiej firmy doradczej i właśnie tam zaczęła się jego przygoda z internetem. – Szybko doszedłem do wniosku, że prawo jest nie dla mnie – wspomina. Odszedł do ANS – konsorcjum National Science Foundation oraz IBM i MCI, które utrzymywało sieć łączącą amerykańskie uczelnie oraz placówki rządowe. Potem pracował w portalu AOL i telefonii komórkowej Verizon. W końcu założył własną firmę informatyczną Virtela, z której usług korzystali tacy giganci, jak Deutsche Bank, Delta, Google czy Fujitsu.

Sprzedał ją i przeszedł na drugą stronę barykady. Teraz to on wyszukuje pomysły na biznes.

* * *

VADIM MAKARENKO: Zaczynał pan w garażu?

BRIAN WILCOVE: To była piwnica.

Więc pan wie, jak to jest. Może pan opisać stan umysłu takiej osoby?

– Żyje się nadzieją.

Na co?

– Na zrobienie czegoś nowego, na rewolucję, na zmianę świata i ludzi na lepsze.

A co z fortuną?

– Myślę, że większość ludzi po prostu cieszy się swobodą, jaką daje im prowadzenie własnej firmy. Nie mają szefa, nie muszą wykonywać jego poleceń, sami decydują o tym, co jest dobre dla ich firmy. Spełniają swoje marzenia.

Pieniądze jako skutek uboczny?

– Albo dowód na to, że miało się rację co do swoich pomysłów. Potwierdzenie.

PODARTE DŻINSY NIE MAJĄ ZNACZENIA. KONTAKTY TOWARZYSKIE – TAK

Teraz sam szuka pan w garażach firm, na które warto postawić, by w przyszłości przyniosły zyski. Czy ta praca wymaga specjalistycznego wykształcenia, czy wystarczy intuicja?

– Większość ludzi trafia do funduszu inwestycyjnego na dwa sposoby. Pierwszy jest standardowy – po studiach ekonomicznych, finansowych albo prawniczych. Takie osoby zaczynają na najniższych stanowiskach i uczą się wszystkiego od początku, a zostają tylko wtedy, jeśli są dobre. Drugi sposób polega na zbudowaniu własnej odnoszącej sukcesy firmy i sprzedaniu części jej udziałów funduszowi. Jeśli zwrot z inwestycji jest wysoki, czasem fundusz proponuje takim ludziom stanowisko partnera u siebie. Należę do tej nielicznej drugiej grupy.

Dolina Krzemowa jest nieduża i w ogromnym stopniu bazuje na kontaktach towarzyskich. Jeśli jesteś w funduszu inwestycyjnym, oznacza to, że kogoś znasz – przedsiębiorców, informatyków, prawników, naukowców itp. Tak tworzą się grupy, które można też nazwać klubami. Jedne powstają wokół obecnego i poprzedniego miejsca pracy, np. ludzie, którzy stworzyli Netscape'a, stanowią zwartą grupę, inna to byli i obecni pracownicy LinkedIn. Ludzie grupują się również według miast, z których pochodzą, albo według zainteresowań.

Najtrudniej szuka się firm albo pieniędzy, nie znając nikogo i po prostu pukając od drzwi do drzwi.

Do którego klubu pan należy?

– Uwielbiam nurkowanie i rafting, znam bardzo wiele osób, które mają identyczne hobby. Dzięki nim wiem, co się dzieje.

Znalazł pan coś ciekawego podczas nurkowania?

– Podczas wyprawy raftingowej. Poznałem człowieka z rady nadzorczej Innovexu, który opowiedział mi o tej firmie. Od razu

poprosiłem o spotkanie z jej inwestorami, a nowy znajomy to zorganizował. Zainwestowaliśmy w Innovex natychmiast, bo to bardzo ciekawa firma, zajmuje się produkcją baterii litowo-jonowych.

Wiele firm się tym zajmuje.

– Ale ta zrewolucjonizuje sposób przechowywania energii. Baterie litowo-jonowe wprowadził na rynek koncern Sony w 1991 r. i od tamtej pory mamy je wszędzie. Jeśli zbudujemy krzywą pojemności baterii, czyli ilości energii, jaką są w stanie przechowywać, to zobaczymy, że w ciągu ostatnich dwóch dekad wzrastała ona o 8 proc. rocznie. Ten wzrost jest zasługą chemików, którzy doskonalili poszczególne części składowe baterii, ale nigdy nie kwestionowali samej konstrukcji, dlatego w ciągu ostatnich 20 lat ona się nie zmieniła. I właśnie tym zajął się Innovex, który potrafi zwiększyć pojemność baterii o ponad 100 proc.!

Od razu pan to zrozumiał? W jaki sposób odróżnia pan naukowców od hochsztaplerów?

– W naszej branży pracowników szkoli się bardzo długo, niektórzy mówią, że ludzie terminują tu tak jak dawniej w zakładach rzemieślniczych. Przyswajamy sobie nie tylko analizy i wiedzę techniczną, ale uczymy się też ufać przeczuciom co do ludzi, technologii czy rynków. To przychodzi po latach obserwacji ludzkiej pracy, wzlotów i upadków setek różnych projektów. Gdy zaczynałem dziesięć lat temu, nie byłem specjalnie dobry w ocenach, ale teraz jest dużo lepiej.

Bo sporo czasu spędza pan z 20-latkami?

– Musiałbym, gdybyśmy inwestowali w internetowe spółki, które kierują swoje usługi do masowego odbiorcy, takie jak

Facebook czy Twitter.

Nasz fundusz specjalizuje się w technologiach, z których korzystają przede wszystkim firmy. Nasi przedsiębiorcy są starsi i zwykle mają na koncie stopnie naukowe albo lata pracy dla firm, niekoniecznie technologicznych, i lepiej rozumieją procesy zachodzące w biznesie. W półprzewodnikach czy energii odnawialnej doświadczenie jest niezbędne. Dlatego najmłodszy prezes firmy spośród tych, w które zainwestowaliśmy, jest przed czterdziestką; zdecydowana większość jest między 40. i 50. rokiem życia, a jeden ma już ponad 50 lat. Najlepiej czuję się z ludźmi, którzy mają 10–20 lat doświadczenia, ale to nie jest główne kryterium.

Spółki internetowe to zupełnie inna bajka: świetny pomysł, niska bariera wejścia na rynek, tłumy klepaczy kodów, którzy pracują po nocach, pochłaniając mountain dew i kilogramy popcornu. Potem wrzucają to do sieci i ludzie albo się tym zachwycą, albo nie. Do czego tu potrzebne doświadczenie? Bardziej przypomina to rynek odzieżowy, na którym w jednym sezonie króluje moda na obcisłe dżinsy, a w drugim – na luźne.

Przychodzi do pana 20-latek w podartych dżinsach, rozciągniętej bluzie i mówi, że ma pomysł, który zrewolucjonizuje internet. Siądzie pan z nim do stołu?

– Dlaczego nie? Bo nosi podarte dżinsy? To nie ma żadnego znaczenia.

JEŚLI JESTEŚ PRZEDSIĘBIORCĄ, SŁUCHAJ TYLKO KLIENTÓW

Pewien polski bankowiec opowiadał historię kolegi, który decydował o tym, czy dać firmie kredyt, na podstawie tego, jak wyglądały buty biznesmena proszącego o pieniądze. Wolał to od analizy rocznych bilansów i miał całkiem niezłe wyniki. Jakie są pana sposoby?

– Liczy się rozmowa. O pomyśle, ryzyku, ograniczeniach rynku.

O porażkach?

– Też.

No to w Polsce byłoby panu ciężko. Gdy proszę polskich biznesmenów, by opowiedzieli o swoich porażkach, najczęściej robią wielkie oczy albo unoszą się honorem. Im się wszystko udaje, to inni mają problemy.

– Każdy ma na koncie sukcesy i porażki. Pytam o niepowodzenia i uważnie słucham opowieści o tym, jak człowiek się z nich wykaraskał i jaką lekcję wyciągnął. Nie ufam ludziom, którzy odpalają prezentację i snują gładką opowieść o sukcesach, bo zwykle nie potrafią poradzić sobie już z pierwszymi przeszkodami.

Z której złowionej złotej rybki jest pan najbardziej dumny?

– Z Tele Atlasu specjalizującego się w cyfrowych mapach. To była do tej pory największa firma, w którą zainwestowałem. Weszła na giełdę, a potem została przejęta przez TomTom. Fantastyczny biznes! Wie pan, jaki miała pomysł? Zatrudniła tysiące studentów, rozdała im kamery i GPS-y, żeby jeździli po swojej okolicy i ją fotografowali. Potem studenci zgrywali zdjęcia na pendrive'y i przez internet wysyłali je do centrum w Indiach. Tam były one sortowane i przyporządkowywane do poszczególnych terenów. To wszystko wymagało ogromnych pieniędzy – ok. 400 mln dolarów,

które wyłożyła m.in. nasza firma. Gdy mapy były gotowe, zainteresował się nimi biznes samochodowy i interes ruszył jak szalony.

Ile zainwestowaliście w Tele Atlas?

– Jakieś 20 mln dolarów.

A ile wyciągnęliście?

– Wielokrotnie więcej.

Która rybka okazała się najgorsza w pana karierze?

– Nie powiem, ale to była porażka, która bolała. Feralna firma pozyskała dużo pieniędzy, ale nie potrafiła dobrze określić swojego produktu i wydała ogromne kwoty na badania i drogich specjalistów. W końcu zbudowała coś skomplikowanego, co nie chciało się sprzedawać, bo konkurencja oferowała dużo prostsze rozwiązania. Zanim się połapaliśmy, jaki jest problem, było za późno.

I jak się pan uspokajał? Mówił pan sobie: łatwo przyszło – łatwo poszło?

– No nie! Straty są częścią tej całej zabawy, ale nienawidzę tracić! To było 80 mln dolarów!

Jaką lekcję wyciągnął pan z tej historii?

– Jeśli jesteś przedsiębiorcą, nie ufaj badaniom rynku, własnej intuicji i nie słuchaj swoich udziałowców. Słuchaj klientów. Od tamtej pory każdą z firm, w które inwestujemy pieniądze, zmuszam do takich rozmów. Sam także je przeprowadzam. Nie można pozwolić sobie na tworzenie w próżni, bo w efekcie dostajemy zbiornik na paliwo, a nie cały samolot.

W co nie warto wkładać pieniędzy?

– Kto dziś potrzebuje firm, które tworzą odpowiedniki Facebooka? Nikt, ale ludzie wciąż w to inwestują. Mapy cyfrowe? To samo! Świat został już naniesiony na mapy w całości trzykrotnie albo czterokrotnie. Ale kolejne firmy wciąż zdobywają na rynku pieniądze na to samo. Nawet jeśli założymy, że ciągle powstają nowe budynki i drogi, to właściciele i tak wystarczająco szybko aktualizują swoje mapy. Dobrze pamiętam czasy, gdy mapy cyfrowe miały tylko Tele Atlas i Navteq. Potem na ten rynek wszedł Google i ceny map cyfrowych spadły niemal do zera. Po co więc ktoś wchodzi do tej samej rzeki?

NAJTRUDNIEJ POWIEDZIEĆ: „POTRZEBUJECIE NOWEGO PREZESA"

W Hollywood współpraca z wielkim reżyserem, który dostrzega potencjał i daje szansę, może wynieść aktora na wyżyny. Czy pan i pańscy koledzy z funduszy w Dolinie Krzemowej macie taką samą władzę?

– Żadna osoba nie zbuduje firmy w pojedynkę, trzeba jeszcze stworzyć zespół ludzi, którzy uzupełniają się nawzajem, i całą kulturę, która promuje innowacje. 25–50 proc. czasu w pracy poświęcam na spotkania i dobór pracowników do firm, które są w naszym portfelu. Rozmowa zaczynająca się od zdania: „Potrzebujecie nowego prezesa", jest najtrudniejszą, jaką można odbyć z założycielami. To dużo bardziej skomplikowane niż negocjacje dotyczące ceny udziałów i wielkości pakietu, jaki ma objąć fundusz.

I jak pan to robi?

– Różnie. Czasem zaczynam wprost: „Wasz biznes jest wspaniały, ale potrzeba wam innego prezesa". Czasem robię to bardziej subtelnie. Nauczyłem się już prowadzić takie rozmowy, ale to wciąż okropnie trudne. Może to wyświechtane porównanie, ale firma też jest czyimś dzieckiem i jakkolwiek inteligentny i doświadczony jest jej właściciel, przekazanie sterów jest zawsze emocjonalnie trudną decyzją.

Reporter tygodnika „New Yorker" Ken Auletta w książce „Googled" opisał, jak trudne były poszukiwania prezesa dla tej firmy. Trwały miesiącami. A pan jak szybko potrafi przekonać przedsiębiorcę?

– Przekonać to jedno, a znaleźć odpowiednią osobę na to stanowisko – to drugie. Dlatego poszukiwania zwykle zajmują sporo czasu, niekiedy ciągną się ponad rok. Bo jeśli znajdziemy kogoś nieodpowiedniego, to dopiero narobi nam szkód! Między założycielem i wynajętym prezesem musi być chemia. Jak pokazuje historia Google'a, tam ona najwyraźniej była.

Nie od razu. Eric Schmidt był postrzegany przez Brina i Page'a jako księgowy od tabelek, podczas gdy oni sami i ich zespół mieli głowy w chmurach. Firma zatrudniła nawet osobistego doradcę, który pomagał porozumieć się całej trójce.

– Ale ostatecznie wszystko udało się zgrać, bo te różnice były doskonałą mieszanką dla spółki. Ta historia dobrze ilustruje problem, z którym się borykamy w firmach: sprowadzamy człowieka z kompetencjami, których biznes rozpaczliwie potrzebuje, a następnie ten człowiek jest odtrącany przez kulturę, którą udało się w zespole wytworzyć. Dlaczego tak się dzieje? Bo zespół prawie nigdy nie widzi, czego mu brakuje. Nie potrafi zrobić kroku w bok

i spojrzeć na sytuację z innej perspektywy, jest emocjonalnie związany z miejscem pracy. Fundusz inwestycyjny zawsze widzi tego typu problemy od razu.

Naciskanie na szybki zysk może zabić dobry pomysł na biznes?

– Zdecydowanie tak. Trzeba mieć przed oczyma całą drogę, którą chce się pokonać, i nie iść na skróty. I trzeba być cierpliwym.

„Wall Street Journal" opisywał historię Davida Bondermana, współzałożyciela Texas Pacific Group. Na początku lat 90. fundusz ten zainwestował w Continental Airlines, które były bliskie bankructwa, i zajął się ich naprawą. Szło ciężko. Pewnego dnia Bonderman leciał Continentalem i podano mu lunch, który był tak koszmarny, że zachował go, a następnie wysłał prezesowi linii lotniczych, żeby sam mógł skosztować. Pan też robi takie rzeczy?

– Tej historii chyba nie przebiję!

A nie zdarzyło się panu wejść na stronę internetową którejś spółki i stwierdzić, że nie działa? Nie dzwonił pan do prezesa z pytaniem: co się, do cholery, stało?

– Hm... To się, niestety, zdarza.

A kiedy trzeba być bardziej mentorem niż zarządzającym?

– Czasem namawiam pracowników, żeby zwolnili, wzięli kilka dni wolnego, żeby nie zamęczali siebie i swoich zespołów. Zwłaszcza gdy są blisko zakończenia jakiegoś dużego projektu i są gotowi pracować przez okrągłą dobę. Niektórzy w takich sytuacjach nawet nocują w biurze, nic dookoła nie widzą i naprawdę potrzebują pomocy. W takich chwilach myślę o sobie jak o psychologu z portfelem.

WIKTOR KISŁY

prezes białoruskiej firmy, która stworzyła największą na świecie komputerową grę o czołgach – „World of Tanks”.

„Dla chłopaka pasjonowanie się wojskiem jest czymś normalnym. Gry komputerowe dobrze się

z tym łączą, o ile nie polegają na ubieraniu różowego kucyka. Atak i kontrolę chłopcy mają w genach”

BIAŁORUSKIE CZOŁGI ROZJEŻDŻAJĄ ŚWIAT

Niewysoki blondyn w moro wdrapuje się na czołg i znika we włazie. 55-tonowy chieftain przejeżdża kilka metrów po błocie. Dookoła grupka ludzi, też w moro i w gumowcach, obserwuje, jak działo powoli skręca. Strzał. Ziemia się trzęsie. Drugi chieftain rozjeżdża gąsienicami czerwone audi. Ludzie w moro robią zdjęcia.

Na prywatnym poligonie Tanks A Lot w hrabstwie Northamptonshire w Anglii pracownicy firmy Wargaming.net jeżdżą prawdziwymi czołgami. Dla blondyna, ich szefa, to spełnienie marzeń z dzieciństwa.

Wiktor Kisły jest prezesem firmy, która stworzyła największą na świecie komputerową grę o czołgach – „World of Tanks". Gra jest bezpłatna, ale firma Kisłego zarobiła na niej 6,1 mln euro w 2012 r. Na jego cyfrowych chieftainach – T-34, tygrysach i innych czołgach – jeździ ponad 60 milionów ludzi na całym świecie.

– Lokalnych rynków gier już nie ma, wszystko dzieje się w sieci i mediach społecznościowych – tłumaczył mi 37-letni Wiktor Kisły, gdy spotkałem go po raz pierwszy w siedzibie jego firmy w Mińsku na Białorusi. On sam praktycznie mieszka w samolotach.

CZOŁG NIE TYLKO DLA MŁODYCH

Czołgi dla projektantów gier komputerowych do niedawna były wyzwaniem, bo są powolne. Wolniejsze nawet od okrętów. A gry komputerowe przyzwyczaiły nas do szybkiej akcji. Dlatego w sukces „World of Tanks" wierzyło niewielu. 35-letni Michaił Żywiec, główny producent tej gry, twierdzi, że właśnie powolność stała się jej atutem. Współczesne strzelanki wymagają przede wszystkim refleksu, co obniża szanse starszych graczy. – U nas gra toczy się wolniej, czołgi jeżdżą nieśpiesznie, więc gracz może przeanalizować sytuację – mówi Żywiec. Dopieszczanie gry trwało dziewięć miesięcy. W efekcie w „Świat czołgów" chętnie zanurzają się zarówno dzieci, jak i 50-letni mężczyźni. Pracownicy korporacji, kancelarii prawnych, naukowcy, kierowcy tirów i ochroniarze. Tacy, którzy chcą postrzelać, i tacy, którzy pasjonują się historią techniki wojskowej, a każdy nowy model wprowadzony do gry poddają drobiazgowej analizie. Wykłócają się na forach i piszą skargi do Wargaming.net. „A to skąd wykopaliście?!" – pytają.

Bo w „Świecie czołgów" nie ma podróbek, tylko kopie prawdziwych maszyn. Część z nich brała udział w walkach, inne tylko w ćwiczeniach, a niektóre nigdy nie zjechały z tablic kreślarskich konstruktorów. Te ostatnie ożyły w grze, bo takie są jej prawa: czołgista musi doskonalić umiejętności i piąć się coraz wyżej.

– Na niektórych poziomach zabrakło nam maszyn. Po prostu nic takiego w historii armii poszczególnych narodów nie powstało – mówi Żywiec. – Na przykład w serii amerykańskich niszczycieli czołgów zabrakło modelu z nieobrotową wieżyczką. W jednej z książek znaleźliśmy zdanie, że taki niszczyciel był w planach. I nasz pracownik, inżynier z wykształcenia, wymyślił go.

W grze jeździ teraz ponad trzysta modeli czołgów. Blisko jedna piąta to projekty maszyn, które nigdy nie weszły do produkcji.

Idylliczny krajobraz angielskiej wsi zakłóca okrągła żółta plama na wzgórzu.

– Stąd będą startować czołgi – wyjaśnia Wiera Osiedowska, odpowiedzialna za mapy w „World of Tanks". Przesuwa komputerową myszkę. – Wykonujemy tu najważniejszą pracę. Tworzymy przecież cały świat, w którym toczy się gra. Czyż nie jest piękny?

– To kobiecy punkt widzenia. Facet chce wskoczyć na czołg i rozwalić to wszystko w drobny mak – zauważam.

– Ale trzeba jeszcze mieć co rozwalać. Zresztą nawet rozwałka jest lepsza w przyjemnym otoczeniu – kwituje Wiera.

BIAŁORUŚ W GRAND CAFÉ

Mińsk, Białoruś, piątkowe popołudnie. Pracownicy wychodzą z biurowca Wargaming.net. Wsiadają do aut albo odpinają od żelaznego ogrodzenia rowery. Gdyby nie szare bloki dookoła, ten kolorowy tłum można byłoby wziąć za ekipę Google'a albo Facebooka. Sandały, dżinsy i podkoszulki ze szkicem kasety magnetofonowej albo napisem: „Danger! Blonde's thinking!".

Nas taksówka wiezie do Grand Café – jednej z najdroższych restauracji w centrum Mińska. Starsi mieszkańcy białoruskiej stolicy twierdzą, że ten budynek z przyciemnianymi szybami przy ul. Lenina w czasach radzieckich był ulubionym lokalem wojskowych i funkcjonariuszy służb. Nazywał się wtedy Potsdam. 48-letni Al King o tym nie wie. Ten jowialny Anglik jest szefem marketingu Wargaming.net. Mieszka w Londynie, ale pracuje w paryskim biurze firmy. Wcześniej zajmował się marketingiem u potentata gier komputerowych Electronic Arts, w 20th Century Fox oraz w sieci internetowych kasyn Palace Group. Z pamięci cytuje „Mistrza

i Małgorzatę" (po angielsku) i jest nieźle obeznany z historią Mińska – wie np., który kawałek miasta ocalał podczas wojny.

O historii Grand Café może nie mieć pojęcia też dwójka jego kolegów – Maks odpowiedzialny za marketing w Azji i Masza z biura prasowego. Błyskotliwi, przed trzydziestką, w markowych ubraniach, płynną angielszczyzną rozprawiają o tym, jak ich firma podbija świat. Milkną, gdy King pyta, czy widzieli „Idź i patrz" – radziecki film wojenny z 1985 r. rozgrywający się na okupowanej Białorusi. Nie oglądali.

Nie wiedzą też, że w styczniu 1948 r., gdy Grand Café nazywała się jeszcze Zaria, bawił tu Solomon Michoels, utalentowany radziecki reżyser i aktor. Pracował wtedy nad spektaklem „Dzieje Tewji Mleczarza". Gdy wychodził z restauracji, został porwany i zabity przez KGB. Zabójstwo upozorowano na wypadek drogowy.

Przeszłość Grand Café przyćmiewa elegancka teraźniejszość. Gości witają piękne panie w małych czarnych, kryształy i lustra. W menu – foie gras, steki z cielęciny, sorbety i spory wybór kilkunastoletniej szkockiej. Przy stolikach – kilkanaście osób. Na Białorusi, gdzie pielęgniarka w przedszkolu zarabia równowartość 500 zł miesięcznie, to miejsce wygląda na nierealne. Rachunek za kolację dla czterech osób opiewał na 1300 zł.

Usiłuję skierować rozmowę w stronę polityki. Bezskutecznie. Nie udaje się też po kilku głębszych.

– Jesteśmy ponad tym – tłumaczy Maks w okularach Ray-Ban za 200 dolarów.

DEKRET NR 60 I PARK WYSOKICH TECHNOLOGII

Według różnych szacunków na Białorusi pracuje ponad 30 tys. informatyków. Młodzi, dobrze zarabiający. Zdaniem Jurija Zissera, właściciela portalu Tut.by (i portali w Azerbejdżanie, Kazachstanie, Uzbekistanie oraz Nigerii), również apolityczni, kompletnie niezaangażowani społecznie. Za 2–3 tysiące dolarów miesięcznie można nie tylko dobrze żyć, ale też odłożyć na podróże.

Większość białoruskich informatyków pracuje w Parku Wysokich Technologii. Ta specjalna strefa inwestycyjna powstała, jak wszystko w tym kraju, na mocy dekretu Aleksandra Łukaszenki. Od 2005 r. zarejestrowało się w niej ponad 120 prywatnych firm, które 80 procent swojej produkcji kierują za granicę. Białoruś jest 13. co do wielkości dostawcą rozwiązań informatycznych na świecie. Czempionem tej branży jest zatrudniająca już 7 tysięcy osób mińska firma EPAM Systems, która w zeszłym roku zadebiutowała na nowojorskiej giełdzie. Z kolei izraelska firma Viber – największy konkurent Skype'a – umieściła swoje centrum badań i rozwoju w Brześciu.

Podatek dochodowy w PWT wynosi nie 12, ale 9 procent, a tamtejszy odpowiednik składki ZUS-owskiej można obniżyć z 30 nawet do 14 proc. Przedsiębiorcy pracujący w PWT zapewniają, że państwo nie ingeruje w ich działalność. Jednak żaden wielki koncern internetowy nie zdecydował się na otwarcie na Białorusi swojego biura. Nawet Google, który ma za sobą nieudany eksperyment w Chinach i ciężko walczy o rynek rosyjski, zarządza swoimi usługami na Białorusi z moskiewskiego biura.

Chcę się podłączyć do sieci bezprzewodowej dla gości Tut.by, potrzebuję hasła. – Nie ma problemu – mówi Jurij Zisser. – Zaraz przyniosą panu kwitek, bo zgodnie z dekretem nr 60 prowadzimy dokładną ewidencję. Proszę się nie bać, nie chcemy pańskiego nazwiska – uspokaja. Dostaję hasło, które pozwoli odpowiednim

organom sprawdzić, jakie witryny odwiedzałem podczas wizyty w firmie Tut.by. Gdyby była to firma państwowa, instytucja kultury lub placówka edukacji, musiałaby blokować dostęp do stron partii opozycyjnych oraz nieprzyjaznych wobec rządu mediów. Pracownicy zakładów państwowych to obchodzą, używając komórek albo tabletów zamiast komputerów.

MILION POLAKÓW W CYBERCZOŁGACH

Z wewnętrznych statystyk Wargaming.net wynika, że największą popularnością „World of Tanks" cieszy się w krajach, w których toczyła się II wojna światowa, a większość graczy wybiera czołgi rodzimej produkcji. W dawnych republikach radzieckich, gdzie w prawie każdym większym mieście wciąż stoi czołg, dwie trzecie graczy wybiera maszyny z czerwoną gwiazdą na wieżyczkach.

Ponad milion Polaków – to największa w Unii Europejskiej narodowa wspólnota w grze. Nie mają swoich czołgów, ale traktują ten świat serio. Gdy w sierpniu zeszłego roku Wargaming.net chciał zorganizować w grze weekend pamięci marszałka Klimienta Woroszyłowa, wśród Polaków zawrzało. Gracze przypomnieli, że czerwony dowódca współdecydował o egzekucji polskich oficerów w Katyniu. Artur Protopopow, rzecznik Wargaming.net, musiał tłumaczyć się przed dziennikarzem „Głosu Wielkopolskiego": „Przepraszam za to nieporozumienie. Nigdy nie zamierzaliśmy ranić niczyich uczuć".

Firma zmieniła nazwę wydarzenia na „Weekend sowieckiej stali". Przedstawiciele Wargaming.net niechętnie o tym mówią, ale problemów jest więcej. Część administratorów na forach gry używa pseudonimów w rodzaju „KGB", jeden z nich posługuje się

awatarem Smierszu. To radziecki kontrwywiad wojskowy odpowiedzialny za wiele zbrodni, m.in. uprowadzenie i wymordowanie 600 akowców schwytanych w 1945 r. pod Augustowem. Liberalny rosyjski polityk Leonid Gozman porównał na swoim blogu Smiersz do SS, co wywołało burzę.

„Uzależniliście od waszego badziewia miliony ludzi!" – żartuje na forum jeden z graczy.

„ [Odkładając kanapkę z czarnym kawiorem] Dziękujemy za komplement!" – odpowiada „KGB".

Inne problemy są w Niemczech. – Gracze, którzy sympatyzują z tym krajem, dowodzą, że III Rzesza dysponowała najnowocześniejszą, najlepiej wyszkoloną i wyposażoną armią. I oburzają się, że wybierając niemieckie czołgi, gracz startuje z tym samym potencjałem co inni. Ale gra musi być zrównoważona, bo ludzie szybko przestaliby w nią grać – tłumaczy Żywiec, producent „World of Tanks".

Na razie nie przestają. Rekordziści „Świata czołgów" mają na koncie po ponad 25 tysięcy bitew. Wiktor Kisły, prezes Wargaming.net – 16 tysięcy. Skąd ma na to czas?

– Nie nurkuję. Nie wspinam się. Nie biegam po dżungli – odpowiada, jakby strzelał. Auta go nie kręcą. Ożenił się w 2009 r. Ma pięcioletniego syna. O sobie i rodzinie mówi niechętnie.

KISŁY PATRZY NA PATTONA

Jako fizyk i specjalista od laserów Kisły lubi czytać o nauce: loty w kosmos, odkrycia nowych planet, zderzacz hadronów. Jego słabość to orkiestry wojskowe i dowcipy. Opowiada je setkami, w locie tłumacząc na angielski.

W zeszłym roku spędził służbowo przeszło trzy miesiące w samolotach. Kiedy ma telekonferencję z Koreą Południową, zostaje w biurze do drugiej w nocy, ale mówi, że jeszcze nie nocował w firmie. Jego pracownicy powtarzają, że nie jest już typem szefa, który wszystko chce mieć pod kontrolą. Na biurku ma słynną książkę Jonasa Ridderstralego i Kjella Nordströma „Zwariowany biznes na zawsze: jak cieszyć się kapitalizmem". – Ach, przy okazji: moim ulubionym filmem w dzieciństwie byli „Czterej pancerni i pies" – wtrąca w rozmowie. Od podwładnych wiem, że teraz jego ulubionym filmem jest „Patton" – historia amerykańskiego generała, który słynął nie tylko z talentu wojennego i tego, że nigdy się nie poddawał, ale też z tego, że posuwał się do rękoczynów.

Gdy rozpadł się Związek Radziecki, Wiktor miał 15 lat. Wcześniej tak samo jak miliony radzieckich chłopców przyklejonych do telewizora śledził wojskowe defilady na placu Czerwonym i wertował albumy z techniką wojskową.

– Patriotyzm radziecki był mocno podszyty militaryzmem – zauważam.

– A amerykański? Przecież też. Wszędzie tak jest – rzuca Wiktor.

– Chyba mniej. A w takiej Francji czy Holandii wychowanie patriotyczne już w ogóle jakoś bez wojska funkcjonuje.

– No jasne! Kraje, które... – szuka słów, a potem wali pięścią w otwartą dłoń. – W normalnych krajach jest podszyty tym, czym trzeba – podsumowuje i dodaje, że w Polsce też zauważył w kioskach pełno gazet i magazynów o Józefie Piłsudskim i walkach z Sowietami.

– Dla chłopaka pasjonowanie się wojskiem jest czymś normalnym. Gry komputerowe dobrze się z tym łączą, o ile nie

polegają na ubieraniu różowego kucyka. Atak i kontrolę chłopcy mają w genach – mówi prezes Kisły.

Jego miłość do gier wzięła się z kółka szachowego, do którego ojciec zapisał go w wieku siedmiu lat. Gdy miał 13 lat, zdobył puchar republiki wśród juniorów. Rolę, którą ojciec odegrał w jego życiu, trudno przecenić – to on finansował pierwsze gry komputerowe syna i wraz z Wiktorem kontroluje dziś Wargaming.net. Władimir Iwanowicz Kisły w czasach ZSRR pracował w jednym z instytutów naukowo-badawczych Mińska, gdzie zajmował się układami scalonymi. Mama Wiktora też jest inżynierem. Po rozpadzie Związku Radzieckiego, jak wielu naukowców, ledwo wiązali koniec z końcem.

Wiktor studiował na Wydziale Fizyki Białoruskiego Uniwersytetu Państwowego i fascynował się grami komputerowymi („Civilization", „Diuna II", „Command & Conquer", „SimCity"). Łączył swój komputer składak ze sprzętem kolegów i całe dnie spędzali na graniu. Mieli tuzin pomysłów na usprawnienie światowych hitów. – Pisaliśmy listy do samego Sida Meiera, twórcy „Cywilizacji", wysyłałem je w papierowych kopertach do Ameryki. Nikt nie odpowiedział – śmieje się Kisły.

Ojciec Wiktora założył firmę importującą warzywa z Uzbekistanu, Kirgizji, Tadżykistanu. A 20-letni Wiktor mógł bawić się w projektanta gier. Na stworzenie „Iron Age" – swojej pierwszej gry, „zbyt prostej i brzydkiej" – wziął urlop dziekański. Liczył, że w dobie raczkującego internetu przyciągnie milion graczy. Okazało się, że poza twórcami grało w nią dziesięć osób.

PODBÓJ ŚWIATA SIĘ OPÓŹNIA

Jako student wyjeżdża do USA w ramach programu Work & Travel, który wówczas jeszcze funkcjonował na Białorusi. Zmywa naczynia i ściele łóżka w górskim ośrodku wypoczynkowym w stanie New Hampshire. Wraca i jesienią 1998 r. zakłada firmę Wargaming.net, pracuje nad grą wojenną „DBA Online" (od łacińskiego „de bellis antiquitatis" – starożytne wojny). Gra miała 1,3 tys. żołnierzy i pochłonęła prawie 20 tys. dolarów. Zadebiutowała w 2000 r. i nawet przynosiła średnio 2 tys. dolarów miesięcznie, co na Białorusi było już poważną sumą. Tyle że całość tych przychodów zjadało jej utrzymanie: opłaty za serwery, praca grafików i informatyków.

Podbój świata się opóźniał, trzeba było szukać pewniejszych źródeł gotówki. Wiktor otwiera kilkuosobową firmę zajmującą się tworzeniem oprogramowania na zlecenie zagranicznych firm. W Mińsku już działały wtedy takie firmy, zatrudniające nawet do tysiąca osób. Pracowały jak hinduskie centra telefonicznej obsługi klientów – brały zlecenia od informatycznych gigantów, jak Microsoft czy Oracle, i sprzedawały im oprogramowanie wycenione według stawki godzinowej. Firma Kisłego brała dużo niewielkich zleceń i pracowała dla sklepów internetowych, drobnych operatorów baz danych itp. Zlecenie o wartości 5 tys. dolarów zdarzało się raz na rok i było powodem do świętowania.

PIERWSZY MILION DOLARÓW

Krasnaja Bannernaja Sieć – to dzieło programistów Wiktora, które powstało dla jednej z białoruskich firm i do dziś jest jednym z liderów lokalnego rynku reklamy internetowej. To silnik, który będzie już wkrótce napędzał świat czołgów.

Wiosną 2004 r. z 28-letnim wówczas Wiktorem Kisłym kontaktuje się Gurbaksh Chahal, 22-latek z Indii, który dorastał w Dolinie Krzemowej. Gdy był dzieckiem, jego rodzina wygrała zieloną kartę na loterii i przeniosła się do San Jose w Kalifornii. W wieku 16 lat Gurbaksh porzuca szkołę i zakłada wirtualną sieć reklamową, którą – na szczycie bańki internetowej w 2000 r. – sprzedaje za 40 mln dolarów. W 2004 r. tworzy kolejną sieć, BlueLithium, i szukając dla niej oprogramowania, trafia przez przypadek na tani i wydajny program do wyświetlania bannerów w Egipcie. Tam dowiaduje się, że jego twórcy mieszkają w Mińsku.

Chahal proponuje Białorusinom interes: mam agencję, a wy macie dobrą technologię. Połączmy to, wymieńmy się akcjami i może kiedyś dobrze się sprzedamy. Kisły się zgadza, pracuje nad kolejnymi grami.

W 2003 r. tworzy „Massive Assault", to pierwszy znany produkt Białorusinów na świecie. Do dziś – podobnie jak „World of Tanks" – nie kojarzy się z Białorusią.

Debiut „Massive Assault" pokazał, że na grze w pudełku piraci zarabiają dużo szybciej niż jej twórcy i wydawcy. Przez pierwsze dwa miesiące amerykańskie sklepy sprzedają grę za 100 proc. ceny, a następnie giganci wypierają ją z półki swoimi nowymi produktami. Sklep najpierw przesuwa grę w róg, przecenia, a potem wrzuca do kosza z wyprzedażami. Po odliczeniu od każdej sprzedanej kopii marży detalisty i dystrybutora w kieszeni twórcy i wydawcy zostają grosze. W tym czasie miliony ludzi już grają w „Massive Assault" na pirackich serwerach.

Pod koniec 2007 r. Kisły odbiera telefon z San Jose. – Sprzedałem Yahoo! firmę za 300 mln dolarów! – krzyczy do słuchawki Gurbaksh Chahal, a ogłuszony Wiktor zdaje sobie sprawę, że pierwszy raz w życiu zarobił milion dolarów. Łącznie udziały przyniosły jego

firmie 8–10 milionów dolarów, za które wkrótce zacznie budowę nowego wspaniałego świata czołgów.

ŻYCIE ZACZYNA SIĘ W CZOŁGU

Załoga Wargaming.net już wiedziała, że tradycyjny produkt w pudełku jest drogą donikąd. Myśleli o grze w internecie, która zarabia, sprzedając graczom dodatkową moc, broń i inne akcesoria.

Punktem odniesienia był „World of Warcraft" – największa gra tego typu na świecie i maszynka do zarabiania pieniędzy. Żeby mieć szanse z takim przeciwnikiem, na front trzeba rzucić wszystkie siły. Za część pieniędzy od Yahoo! Kisły przejął innego producenta gier z Mińska i powiększył zespół do 80 osób. Po czterech miesiącach testów i budowy prototypów prace nad czołgami ruszają pełną parą.

„World of Tanks" zadebiutował jesienią 2010 r. i zdobył świat szturmem. Pierwszy milion dolarów przyniósł już kilka miesięcy po starcie. W zeszłym roku przychody z gry sięgnęły 217,9 mln euro, a zysk netto – 6,1 mln euro. Prawie wszystkie te pieniądze wydali gracze, bo blisko jedna trzecia z nich decyduje się na zakup kont płatnych albo dopłaca za lepsze czołgi czy kamuflaże. Taki gracz „World of Tanks" wydaje ok. 28–30 dolarów miesięcznie.

Ten strumień gotówki pozwolił Wargaming.net przeprowadzić już trzy zagraniczne przejęcia. W zeszłym roku firma kupiła za 45 mln dolarów australijską spółkę BigWorld produkującą programy-silniki do gier komputerowych, a w styczniu dwa amerykańskie studia – Day 1 Studios (za 20 mln dolarów) i Gas Powered Games (wartość transakcji nie została ujawniona).

Teraz czołgi Kisłego wjeżdżają na konsole Xbox i jeszcze w tym roku wjadą też na iPady. A zespoły Wargaming.net w Kijowie i Petersburgu kończą prace nad „World of Warplanes" i „World of Warships" – gry o walkach na samolotach i okrętach wojennych.

W POSZUKIWANIU STRACONEGO MYŚLIWCA

Wargaming.net regularnie spotyka się z fanami na linii Stalina pod Mińskiem, którą radziecki dyktator wytyczył w latach 30. zeszłego wieku od Bałtyku aż po Morze Czarne. W Polsce organizuje wycieczki do Muzeum Broni Pancernej w Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych w Poznaniu i Muzeum Wojska Polskiego w Warszawie.

Dla białoruskiej firmy pracuje Richard Cutland, były czołgista Królewskiego Regimentu Pancernego Armii Brytyjskiej, który podpisuje umowy sponsorskie z muzeami na całym świecie. Za pieniądze na remonty muzea umieszczają tabliczki Wargaming.net i pozwalają organizować u siebie zjazdy fanów „World of Tanks". Przedstawiciele muzeum techniki pancernej Kubinka pod Moskwą twierdzą, że dzięki popularności gry wzrasta liczba odwiedzających. Ostatnio spółka podpisała umowę z USS „Iowa" zacumowanym pod Los Angeles, żeby promować tam najnowszą grę „World of Warships".

Największym przedsięwzięciem promocyjnym, w które zainwestował Kisły, była wyprawa brytyjskiego historyka i archeologa Davida Cundalla do Birmy. Przez ostatni rok szukał legendarnych spitfire'ów, które zostały tam wysłane w 1945 r. prosto z zakładów lotniczych w Wielkiej Brytanii. Zanim dotarły, wojna z Japonią się kończyła. Część nowiutkich myśliwców rzekomo zakopano w ziemi w kontenerach.

– To była trudna ekspedycja, na razie nie chcę zdradzać jej efektów, ale dla naszych graczy odnalezienie w przededniu debiutu gry „World of Warplanes" doskonale zachowanego spitfire'a byłoby prawdziwą gratką – mówi Kisły, który na poszukiwania wyłożył kilkaset tysięcy dolarów.

CZOŁGIŚCI WARSZAWSCY

– Jest normalnie – ucina Wiktor, gdy pytam o prowadzenie biznesu na Białorusi. Widać jednak, że ten temat nie jest dla niego przyjemny. – Białoruskie państwo mocno wspiera przemysł IT. Na pewno to nie jest taki kraj jak USA, Anglia, Irlandia czy Indie, ale tu udało się stworzyć sprzyjający klimat dla naszej branży, która przynosi krajowi coraz więcej pieniędzy – zapewnia Kisły.

Inne branże przynoszą jeszcze więcej, np. cukiernicza. W wyniku prywatyzacji dwóch największych przedsiębiorstw cukierniczych Kommunarka i Spartak znaczące pakiety ich akcji (odpowiednio 35 i 55 proc.) kupił prywatny przedsiębiorca Marat Nowikow, który rozpoczął wielką modernizację. W wywiadach opowiadał, że wyposażył zakłady w najnowszy sprzęt, park maszynowy i rozpoczął ekspansję na rosyjskim rynku. Nie poddał się nawet, gdy Rosjanie zabronili jego firmom sprzedawania cukierków pod popularnymi z czasów ZSRR markami, jak np. Czerwony Kapturek. Ale w zeszłym roku, gdy prezydent wydał dekret, w którym przyznał władzom lokalnym prawo preferencyjnego wykupu akcji spółek skarbu państwa, Spartak i Kommunarka zostały de facto znacjonalizowane, co odbiło się szerokim echem nie tylko w białoruskich mediach. Nie jest to jedyna taka historia.

Kisły twierdzi, że nie słyszał o tym, co spotkało Kommunarkę i Spartaka, ale swoje znaki towarowe, własność intelektualną i kontrakty dystrybucyjne Wargaming.net ulokował na Cyprze. Jest notowany na giełdzie w Nikozji i tam publikuje sprawozdania finansowe. Na Białorusi pozostają jedynie zespoły i biura. – Tak, nasza główna siedziba jest na Cyprze. To też dobry kraj – mówi Kisły, który poza obywatelstwem białoruskim ma też paszport cypryjski. – Działamy na globalnym rynku, bo lokalnych rynków gier już nie ma, wszystko rozwija się w sieci i mediach społecznościowych. Mamy 16 biur na całym świecie, w maju otworzyliśmy siedzibę w Tokio. Zatrudniamy 1600 osób.

– Tego pytania mi pan nie zadał, ale powiem – wtrąca nagle. – Najwięcej graczy „World of Tanks" mamy na Białorusi, ale to zrozumiałe, bo to nasza ojczyzna. Druga pod tym względem jest Islandia, bo aż 3 proc. Islandczyków gra w „World of Tanks". Najliczniejsza wspólnota graczy jest w Rosji, choć wkrótce na prowadzenie pewnie wysuną się Chiny. A najbardziej skłonni do płatności są Japończycy. Polscy gracze mają jedne z najlepszych statystyk, sporo rozegranych walk i dostają wiele nagród. A wie pan, że wśród miast świata największy odsetek „czołgistów" ma Warszawa?

BILL SMITH

prorektor Los Angeles Film School.

BOBBY MILLY

dziekan wydziału animacji LAFS.

ROBERT BRYANT

szef wydziału gier komputerowych LAFS.

„Niemal nikt dziś nie tworzy oryginalnych treści. Filmy czerpią z gier. Gry – z komiksów. Wszyscy zjadamy własny ogon. Nowe produkcje są domeną kreatywnych i bogatych firm, ale tych jest niewiele. Ryzyko podejmują dziś tylko wydawcy książek i komiksów”

NIE WAŻ SIĘ OCENIAĆ, DOPÓKI NIE ZAGRASZ!

Wiesz, co sobie niedługo kupię? „Dead Island”! Nie mogę się doczekać, kiedy ta gra będzie dostępna na Playstation. Mówię ci, to się w pale nie mieści! – zachwycał się Mark, znajomy 12-latek z Brooklynu.

Nie wierzył mi, gdy powiedziałem, że grę wyprodukowała polska firma Techland. Jego zachwyt najwyraźniej podziela wytwórnia filmowa Lionsgate, która kupiła od Polaków prawa do przeniesienia „Dead Island” na duży ekran.

Sukces kasowy za granicą odniosły również inne polskie gry – „Wiedźmin” oraz „Sniper”. Twórcy gier komputerowych znad Wisły radzą sobie lepiej niż polscy filmowcy.

Dobrze się składa, bo Hollywood jeszcze wprawdzie utrzymuje palmę pierwszeństwa w przemyśle rozrywkowym, ale niezwykle dynamiczny rynek gier z każdym rokiem umacnia swoją pozycję. Wpływy ze sprzedaży gier komputerowych na świecie w 2012 r. przekroczyły 62 mld dolarów (wg danych PwC). Wartość globalnego rynku filmowego wyniosła 88 mld dolarów.

Tyle że realna przewaga może być dużo mniejsza, bo analitycy PwC wliczają w rynek filmowy wpływy z biletów kinowych, reklamy w kinach, DVD, ale też sprzedaż programów TV na realnych nośnikach.

Przykład: już w grudniu 2010 r. gra „Call of Duty: Black Ops" przyniosła 650 mln dolarów w ciągu zaledwie pięciu dni od premiery. To większy sukces, niż odniosły takie hity kinowe jak „Piraci z Karaibów" czy „Spiderman 3".

Amerykańskie szkoły filmowe zwietrzyły interes i na potęgę otwierają wydziały gier komputerowych. The Los Angeles Film School zajmuje okazały budynek przy Sunset Boulevard w Hollywood. Kształci ponad 2 tys. studentów. Setka z nich marzy, by zostać producentami gier komputerowych.

Czy gry, które stają się coraz bardziej podobne do filmów, wykończą Hollywood? Będą wkrótce aspirować do miana sztuki czy na zawsze zostaną rozrywką?

Na dłuższą rozmowę o tym wybieram się do szefów LA Film School: Billa Smitha, prorektora szkoły, Bobby'ego Milly'ego, dziekana wydziału animacji, oraz Roberta Bryanta, szefa wydziału gier komputerowych.

Podejmują mnie w filmowej scenerii: sala projekcyjna na kilkaset miejsc, oni we trzech siadają w półkolu pod ekranem, a ja sam na widowni. Dookoła półmrok, jakby za chwilę miał zacząć się seans.

* * *

VADIM MAKARENKO: Szef Electronic Arts, czołowego producenta gier na świecie, powiedział kiedyś: „Film może sprawić, że ludzie zapłaczą. Jeśli kiedyś osiągniemy ten efekt dzięki grom komputerowym, podbijemy ludzkość". Jesteście już blisko?

ROBERT BRYANT: Co za dyrdymały! Gdy słucham tych menedżerów w garniturach, tych tzw. dorosłych, którzy nie mają pojęcia o grach, tracę cierpliwość.

Gdy Roger Ebert, słynny krytyk filmowy „Chicago Sun-Times", ogłaszał: „Gry nigdy nie będą sztuką", mówiłem: „Chrzanię cię, Roger, nie jesteś graczem! Nie waż się oceniać mojego medium, dopóki nie zagrasz i go nie zrozumiesz!". Gry sprawiają, że płaczemy, że rozbijamy dżojstiki, że walimy głową w ścianę – i tak już od lat 70. Nie każda gra wzrusza, podobnie jak nie każdy film.

Jednak gry tworzą dramaturgię – przenoszą konflikty i emocje ze swego świata na gracza. W grze „Final Fantasy VII" wcielamy się w byłego żołnierza, który przeżywa różne przygody z paczką innych bohaterów. Jest wśród nich sympatyczna dziewczyna z nastroszonymi włosami, w różowej sukience, nazywa się Aerith, to uzdrowicielka. Historię skonstruowano tak, że między nami, graczami, i nią rodzi się więź. Zabieramy ją na randkę do parku i z każdym dniem jesteśmy sobie coraz bliżsi... Aż tu nagle nadlatuje Zły i wbija w nią swój krzywy miecz. Widać, jak Aerith pada na ziemię. Umiera. A my nic nie możemy zrobić, w żaden sposób temu zaradzić. Jak tu nie płakać?! Ja płakałem, bo była moją dziewczyną, a ja nie zdołałem jej ochronić.

Ale przecież to tylko postać z gry.

– I co z tego? Razem z Aerith i kumplami sporo przeszliśmy. W wielu bitwach zwyciężyliśmy, ale nieraz i nam skopano tyłki. Oj, nieraz. Gdy Aerith żyła, nikt nie musiał się martwić o zdrowie. Gdy spadało nam poniżej 50 proc., ona puszczała swoją magiczną falę i każdy wracał do pełni sił. A teraz nagle jej zabrakło i nikt nie wie, jak się leczyć z ran. Wciąż opłakujemy stratę tej dziewczyny.

Wow...

– To stary przykład. Przecież to gra z 1997 r.

Gry dostarczają bardzo silnych emocji, bo stawiają nas często przed moralnymi wyborami – np. czy wcielić się w rolę dobrej

postaci, czy złej? Dlaczego ludzie wybierają złego? Z ciekawości czy dlatego, że zło ich kręci? Nie wiem, czy to wada, czy zaleta, ale ja nigdy nie potrafiłem grać złym. Mam jednak przyjaciół, którzy cieszą się, gdy mogą mnie rozwalić.

W grze finał nigdy nie jest pewny, czego nie można powiedzieć o filmie z Hollywood.

Jak to? W filmach też zdarzają się nieprzewidziane zakończenia!

– W filmach zły rzadko wygrywa. Widzowie pragną katharsis, chcą przeżyć strach, wściekłość i ból dobrego, ale pod koniec zły przegrywa. W grach to nie jest pewne.

„OPOWIEŚĆ TRANSMEDIALNA" ZNACZY: „NIECH RYZYKO PODEJMIE KTOŚ INNY"

Ile godzin dziennie grasz?

– Oj, nie mogę powiedzieć. Jest z nami Bill, mój szef.

BILL SMITH: Spokojnie. Bądź szczery, gry to twoja praca.

ROBERT BRYANT: Jakieś dwie godziny dziennie, wliczając w to gry komórkowe. W korkach, w metrze, w sklepach, gdy moja dziewczyna jest w przymierzalni.

Frank Lloyd Wright powiedział w latach 50., że telewizja jest gumą do żucia dla oczu. Ale dziś mamy coraz więcej ciekawych programów telewizyjnych, bardziej epickich, angażujących i wielostronnych. To zajęło nam 60 lat, ale dziś jak nigdy przedtem widać, że telewizja jest medium dojrzałym. To samo dzieje się z grami. Coraz rzadziej mówimy o „napisaniu gry", coraz częściej – o „stworzeniu świata". W najlepsze gry ludzie nie tyle grają, ile spędzają czas w ich świecie.

Jedna z najdziwniejszych rzeczy przytrafiła mi się w czasie grania w „Fallout 3". Osiągnąłem w tej grze niemal wszystko i porzuciłem ją. Zaczęło mi jednak brakować jej postapokaliptycznego, paranoicznego i niebezpiecznego świata. Wróciłem.

Albo „Grand Theft Auto" – niesamowity świat tej gry jest obróbką nowojorskiej rzeczywistości, scenarzyści wybrali najśmieszniejsze i najstraszniejsze elementy. Wchodzę do baru szybkiej obsługi, który nazywa się Burger Shot i w logo ma kanapkę ociekającą keczupem niczym krwią. A chłopak za kasą krzyczy: „Witaj w Burger Shot, kutasie!".

Nie mogę powstrzymać się od śmiechu.

Co w tym śmiesznego?

– Bo takie rzeczy nie zdarzają się w prawdziwym Nowym Jorku, ale gdyby się zdarzały, toby mnie to nie zdziwiło. Gry tworzą coraz lepsze, bardziej spójne własne światy.

I jednocześnie światy znane z gier, filmów, reklam zaczynają się przenikać.

– Bo wszyscy są zafascynowani „opowieścią transmedialną". Ten termin oznacza takie opowiadanie historii, w którym jej kolejne wątki odsłaniamy za pomocą różnych technicznie środków wyrazu. Innymi słowy: zaczynamy historię w filmie, a kontynuujemy ją w grze, książce itp. To oficjalna definicja, znajdziesz ją w podręcznikach i internecie. Chcesz poznać prawdziwą?

Jasne.

– „Opowieść transmedialna" oznacza „niech ryzyko podejmie ktoś inny". Wbrew pozorom nikt dziś nie lubi tworzyć oryginalnych treści, bo to jest po prostu ryzykowne. Popatrz, co się dzieje: filmy czerpią z komiksów, to widać gołym okiem, bo całe Los Angeles jest

wytapetowane plakatami reklamowymi filmu „Green Lantern", który powstał na podstawie legendarnego komiksu. Gry również coraz rzadziej podejmują ryzyko. Nowe produkcje są domeną kreatywnych i bogatych firm, jak Rockstar Games, ale jest ich niewiele. Ile gier ostatnio zostało wydanych z tytułem bez cyferki na końcu? Ryzyko podejmują dziś tylko wydawcy książek i komiksów.

Dlaczego tak się dzieje?

– Bo koszt stworzenia nowego świata po stronie pisarza czy rysownika jest najmniejszy: wystarczy długopis, kartka papieru, kredki i wyobraźnia. Nie trzeba ekipy charakteryzatorów i oświetleniowców, aut, cateringu ani podróży w dalekie kraje.

Konkurencja jest ogromna, a ludzie cały czas oczekują czegoś nowego i są coraz bardziej wybredni, zatem ryzyko porażki jest coraz większe. Jasne, „Grand Theft Auto V" też jest ryzykiem, ale dużo mniejszym niż całkowicie nowy tytuł, bo grono fanów tej gry już istnieje i spora jego część kupi kolejną edycję, podczas gdy nowy tytuł będzie musiał pozyskiwać fanów od zera. W ostatnich latach mieliśmy wiele spektakularnych porażek nowych oryginalnych gier, jak np. „Dark Void", „Singularity" albo „Spore". Tę ostatnią wyprodukowała potężna firma Electronic Arts, wyłożyła masę pieniędzy na jej promocję i mimo to się nie udało. Miało być nowe „The Sims", ale nie wyszło.

Statystyka jest bezwzględna: przy półce sklepowej ludzie dziewięć razy na dziesięć wybierają coś, co już znają. Nieważne skąd – z książki, filmu, komiksu czy wcześniejszej edycji tej samej gry.

BILL SMITH: To samo dzieje się z filmami. Moja żona jest scenarzystką i często prezentuje swoje pomysły wytwórniom filmowym i stacjom telewizyjnym. Zasada jest prosta: na hasło „to

mój oryginalny pomysł" filmowi i telewizyjni bossowie dostają wysypki. A gdy pomysł jest oparty na książce, która nawet nie musiała się dobrze sprzedać, jest dużo większa szansa na to, że zostanie przyjęty. Bo ktoś wcześniej podjął ryzyko i już wydał jakieś pieniądze, to niczym weryfikacja. Scenariusz oparty na takiej książce będzie miał większe szanse, bo książkę przeczytała jedna albo dwie osoby, które mogą czekać na film. To lepiej niż zero. Kiedyś pracowałem w branży muzycznej i tam jest podobnie: najłatwiej promuje się młodego nieznanego artystę poprzez przeróbkę cudzego znanego przeboju.

ROBERT BRYANT: Dlatego właśnie w roku pańskim 2011 robiliśmy film „Green Hornet", który wywodzi się z serialu telewizyjnego emitowanego w latach 60. przez ABC. A serial ten z kolei powstał na podstawie komiksu z lat 40. Bo postać mściciela w zielonej masce jest już ludziom znana.

FILMY NA PODSTAWIE GIER TO HITY. ALE NIE ODWROTNIE

Dziś każda większa produkcja filmowa w Hollywood idzie w parze z grą komputerową. Kto bardziej korzysta? Film dzięki grze czy na odwrót?

BOBBY MILLY: Wykorzystywanie jednego pomysłu w różnych produktach to Święty Graal przemysłu rozrywkowego. Jednak osobiście uważam tworzenie gier na podstawie filmów za ryzykowne, bo zwykle odnoszą one niewielki sukces. Co innego filmy kręcone na podstawie gier – te często są hitami. Proszę spojrzeć na „Resident Evil" – do kin weszło już pięć filmów

fabularnych bazujących na tej grze. Tymczasem gry „Avatar" i „Auta" nie powtórzyły sukcesu kinowego.

Dlaczego?

ROBERT BRYANT: Teoretycznie wydawcy gier lubią licencje filmowe. Są relatywnie tanie, a kampanie reklamowe filmów wspierają sprzedaż gier. W praktyce jednak tym grom brakuje nóg.

Czego?

– Nóg. To nasz slang, mowa o czasie, którego brakuje. Produkcja gry trwa zwykle dłużej niż filmu.

Kiedyś byłem na spotkaniu w studiu filmowym, jeden z menedżerów rzucił: „To co, robimy grę?". „A kiedy film będzie na ekranach?" – zapytałem. „Za rok". Myślałem, że padnę. Rok w grach to tyle co nic. Większość filmów powstaje w dwa, dwa i pół roku albo i krócej. Praca nad wysokobudżetowymi grami to jakieś trzy, cztery lata.

W idealnym świecie gra oparta na filmie powinna debiutować tydzień, dwa przed premierą kinową, bo właśnie przed premierą wypracuje 90 proc. zysku. To proste: jeśli film nie okaże się sukcesem, gra również się nie sprzeda. Gry oparte na filmach są niczym motyle, żyją najwyżej kilka tygodni, a potem na ekrany wchodzi nowy film i dzieciaki nie chcą już gry do starego. Najpierw taka gra zostanie przeceniona, a po kolejnych tygodniach zniknie z półek sklepowych. Więcej zyskują ci wydawcy, którzy bez pośpiechu pracują nad oryginalnymi grami. „Call of Duty: Black Ops" ukazała się w listopadzie 2010 r., a siedem miesięcy później w sklepie wciąż kosztowała 60 dolarów!

To ciekawe, że scenariusz do tej gry napisał scenarzysta kinowego „Batmana" David Goyer. Ludzie filmu wolą dziś swoje pomysły

sprzedawać producentom gier?

– I to nie tylko scenarzyści. Weźmy „L.A. Noire", produkcję Rockstar Games. To chyba najbardziej filmowa gra z tych, które dotychczas powstały. Aktorzy nie tylko dzielą się z bohaterami głosem, ale też mimiką. Dlatego gdy na ekranie pojawia się detektyw Leland Monroe, gracz dobrze wie, że wcielił się w niego John Noble. Do tej pory mieliśmy do czynienia z aktorstwem tylko w filmie. Teraz mamy je także w grach.

BILL SMITH: Koszty produkcji dużych gier i filmów w Hollywood są już podobne, a to oznacza, że np. aktorom czy specom od efektów specjalnych, których zatrudniają wielkie studia filmowe, producenci gier mogą oferować porównywalne stawki.

Średni budżet dużej gry to 18–28 mln dolarów, a filmu fabularnego 75 mln. To wciąż duża różnica.

– Średnie statystyczne są mylące, bo zarówno w grach, jak i w filmach są projekty niskobudżetowe i blockbustery. Rocznie powstaje kilka filmów za 100 i więcej milionów, co znacząco zawyża średnią. Tak samo jest w grach – stworzenie prostej gry na telefony komórkowe kosztuje zaledwie kilka tysięcy, ale powstają też gry, których budżet sięga nawet 80 mln dolarów.

ROBERT BRYANT: Rywalizacja między filmem i grami nie dotyczy tylko pieniędzy. Prowadzę zajęcia dla scenarzystów gier komputerowych w LA Film School oraz na University of California. Z moich obserwacji wynika, że studenci dzielą się na dwie grupy. Ci, którzy uczą się pisania scenariuszy do gier, tęsknią za opowiadaniem tradycyjnych, linearnych historii. Marzą, by uwolnić drzemiących w sobie Spielbergów, a na moje zajęcia chodzą z obowiązku. Drugą grupę stanowią ci, którzy uczą się pisania scenariuszy do filmów czy seriali. Oni z kolei są sfrustrowani

ograniczeniami tradycyjnych technik narracji. Przychodzą do mnie na zajęcia, bo gry nęcą ich jako coś seksownego.

I co im mówisz?

– Jednym i drugim mówię to samo: u sąsiada trawa zawsze jest bardziej zielona. A prawda jest taka, że dziś gry komputerowe bardziej konkurują z Facebookiem czy komórkami niż z filmami.

STEREOTYP GRACZA SIĘ ROZSYPAŁ. DZIŚ I 90-LATKA SKOPIE CI TYŁEK

Właśnie. W 2010 r. dotychczasowy lider branży Electronic Arts stracił pierwsze miejsce wśród producentów gier pod względem kapitalizacji giełdowej na rzecz firmy Zynga, która skupia się na grach internetowych i komórkowych. Inwestorzy wycenili wtedy EA na 5,2 mld dolarów, Zyngę – na 5,5 mld! Nawet jeśli Zynga jest dziś gasnącą gwiazdą, to rynek gier na urządzenia mobilne nadal szybko rośnie.

– To skutek eksplozji smartfonów, takich jak np. iPhone, i serwisów społecznościowych, jak np. Facebook. Ani jednego, ani drugiego jeszcze pięć–sześć lat temu na dobrą sprawę nie było.

Stereotyp gracza jako dzieciaka albo faceta po trzydziestce się rozsypał. Dziś gra każdy. 90-letnia siostra mojej babci gra w „FarmVille" i „Mafia Wars" i potrafi skopać tyłek dużo młodszym od siebie.

Giganci branży gier zauważyli, że koło nosa przechodzą im ogromne zyski w internecie, i wydają dziś ciężkie pieniądze, próbując nadążyć za małymi firmami. W 2010 r. Disney kupił producenta lekkich gier na telefony Playdom za 760 mln dolarów.

Inni próbują jak najszybciej przenieść swoje stare gry do serwisów społecznościowych i na smartfony.

Odniosą sukces?

– Być może. W komórkowych sklepach App Store czy Google Play konkurencja jest zabójcza, bo aplikacje rywalizują nie tylko ceną. Tam jest cała masa porządnych darmowych programów! Np. darmowe wersje demonstracyjne gier są tak dobre, że można grać w nie tygodniami, nie wykładając ani złotówki. Okazuje się, że w takim środowisku jest jeszcze trudniej się przebić niż w klasycznym sklepie. Dlatego w tych internetowych sklepach sprzedaje się najwyżej tuzin egzemplarzy większości oryginalnych gier. Dominują natomiast tytuły wzorowane na innych, znanych tytułach.

Smutne.

– Przemysł rozrywkowy zmienia się na naszych oczach. Upadają mity – np. że gwiazdy sprzedają filmy. Z analizy danych o sprzedaży biletów do kin w ostatnich latach wynika, że nawet umieszczenie w jednej produkcji Johnny'ego Deppa i Angeliny Jolie nie gwarantuje sukcesu. Przekonali się o tym twórcy „Turysty".

Celebryci są dziś wszechobecni, jeśli ktoś jest fanem Brada Pitta, może znaleźć go w siedmiu stacjach telewizyjnych i 40 magazynach wraz z najświeższymi plotkami na temat jego życia osobistego. Widzowie w USA i na całym świecie mają go na talerzu na bieżąco, więc po co mieliby płacić kilkanaście dolarów za bilet na jego najnowszy film? Ludzie kochają gwiazdy, ale nie są już wobec nich tak lojalni jak 20 lat temu.

TO NARRACJA I POSTACI SPRAWIAJĄ, ŻE GRACZ PŁACZE. NIE TECHNOLOGIA

Już dziś widać, że technologia trójwymiarowego obrazu nie będzie dla filmowców taką żyłą złota, jak sądzono. A co z producentami gier?

BOBBY MILLY: Gry są nawet lepszym medium dla 3D niż filmy, bo tworzą całkowicie sztuczny świat. Problem polega jednak na tym, że gdy czwórka dzieciaków chce zagrać, to muszą mieć cztery pary okularów, które są drogie. Okulary ograniczają też interakcję graczy poza światem gry, trudniej wymienić spojrzenia. Widać, że to bariera, choćby po tym, jak powoli domy podbijają telewizory 3D.

ROBERT BRYANT: Czuję się lekko zakłopotany, mówiąc o 3D, bo dla naszej branży to żadna nowość. Producenci gier pracują z trójwymiarową grafiką od połowy lat 90.

Może lepiej porozmawiajmy o grach stereoskopowych, które wymagają założenia specjalnego hełmu i są dla naszej branży tym, czym dla filmu jest 3D. Kiedyś byłem w centrum handlowym w Burbank, stanąłem w kolejce pełnej dzieci, zapłaciłem jakieś 2,5 dolara, żeby zagrać w „Duke Nukem" w wersji stereoskopowej. Wtedy ta strzelanka była bardzo popularna. Założyłem hełm i... byłem totalnie zdezorientowany, cały się pociłem, wytrzymałem chyba 10 minut i oddałem hełm jakiemuś dzieciakowi.

Wniosek?

– Doszedłem do kresu wytrzymałości. Technologie, o których rozmawiamy, mają zaledwie kilkanaście, a w najlepszym wypadku kilkadziesiąt lat, nasze organizmy muszą się do nich dopasować. I tak się stanie.

Poza tym gry trójwymiarowe, choć ich twórcy zaczęli swoje eksperymenty wcześniej, wciąż odstają od filmów. Chodzi nie tyle o estetykę – ona szybko się poprawia – ile o ich grywalność, czyli o to, co możemy jako gracz w nich robić. Co na ekranie jest tylko dekoracją, a co jest narzędziem? Jak nie przeciążyć widza natłokiem efektów? Jak sprawić, żeby jego doświadczenie w trójwymiarowym świecie było płynne i niezakłócone? To pytania, na które wciąż szukamy odpowiedzi.

Myślę, że przygotowanie naszego odpowiednika „Avatara" – tytułu, który zmieni reguły obowiązujące w branży – zajmie nam jeszcze kilka lat.

Ale gra „Avatar" już powstała.

– Tak, tuż po debiucie filmu w grudniu 2009 r. Była trójwymiarowa, ale co z tego, skoro telewizory pozwalające się nią rozkoszować, miał wówczas jakiś tuzin Amerykanów?

W co będziemy grali w przyszłości i na czym?

– Technologicznie jesteśmy u szczytu. Musimy teraz skoncentrować się na samej grze, sprawić, żeby była bardziej wciągająca, żeby niejako przenosiła gracza w czasie i przestrzeni. Żeby osiągnąć taki efekt, trzeba stworzyć ciekawą narrację, zajmujące postaci, relacje między nimi – słowem wszystko to, co składa się na historię i sprawia, że gracz płacze.

Najlepsi studenci przychodzili do mnie i pytali, w co będziemy grali na konsoli Playstation 4, gdy w końcu wejdzie na rynek.

„Chwileczkę! – mówiłem im. – Dlaczego chcecie grać na Playstation 4?".

„Bo to będzie fajne!".

„W jakim sensie? Widzicie krew, widzicie mózg na ścianie. Czego wam jeszcze brakuje? Czego takiego nie robimy teraz,

co mielibyśmy robić w przyszłości?".

GRY JAK LITERATURA. POWSTAJĄ O NICH PRACE DOKTORSKIE

Kiedy gry staną się sztuką porównywalną z wielką literaturą, a ich twórcy nowymi Tołstojami i Hemingwayami?

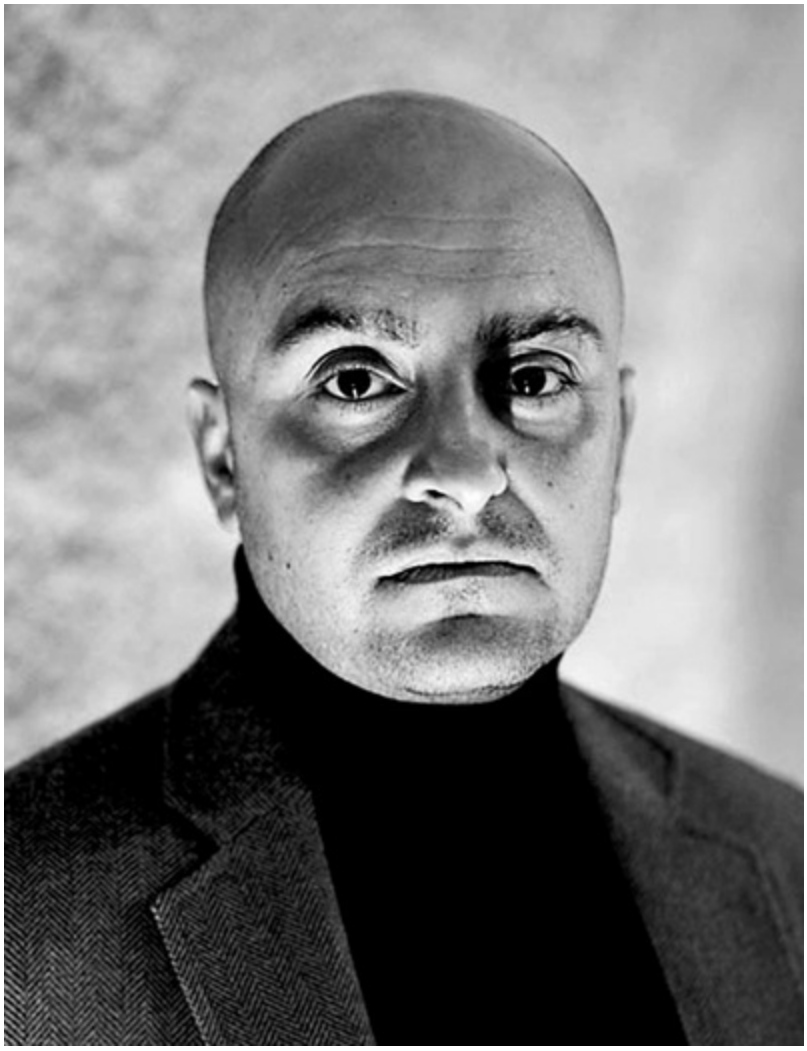
– Zagraj w „Bioshock". Ken Levine, scenarzysta z Hollywood, zakochał się w grach i dzięki „Bioshockowi" przejdzie do historii. Ta gra to literatura.

Opowiada o facecie, który przeżył katastrofę lotniczą nad Atlantykiem i dryfuje na jakimś odłamku. Na środku oceanu widzi latarnię. Co może robić latarnia na środku oceanu? Okazuje się, że winda w tej latarni prowadzi do tajemnego miasta pod wodą – Rapture. Stworzyła je postać żywcem wyjęta z powieści Ayn Rand opętana na punkcie indywidualizmu. Rozbitek zaczyna poznawać to miasto, szuka drogi ucieczki.

Niezwykła historia – jest w niej wszystko: polityka, nielegalne eksperymenty z genetyką, obywatele zamieniają się w mutanty, ale najważniejsze jest to, że gra zmusza cię, byś rozważał konsekwencje swoich czynów. W przełomowym punkcie gry Levine niczym Bóg pokazuje ci twoją przyszłość. Twój los nagle rozwija się na twoich oczach, a ty nic już nie możesz z tym zrobić. O „Bioshocku" powstało już kilka prac doktorskich. Zagraj i spotkajmy się jeszcze raz.

CZĘŚĆ III

MIĘDZY SZTUKĄ A BIZNESEM



AMIR KASSAEI

globalny dyrektor kreatywny agencji reklamowej DDB pracującej dla takich firm jak McDonald's, Unilever, Johnson & Johnson czy Volkswagen. Jeden z najmłodszych szefów kreacji na świecie.

„Postawić wszystko na jedną kartę może tylko ten, kto nie ma nic do stracenia. Czyściłem kible w Wiedniu i przeżyłem. Gdybym musiał to robić znowu – znowu bym przeżył. Ta świadomość

bardzo pomaga, gdy się wchodzi na spotkanie z ważnym klientem. A co nie pomaga? Mercedes klasy S, apartament na Manhattanie, wakacje na Seszelach i kredyty. Ludzie, którzy to mają, myślą tylko o jednym: jak to wszystko uchronić”

UCIEKINIER Z IRANU NA SZCZYCIE ŚWIATA REKLAMY

Siedzi w narożnym gabinecie na 11. piętrze starego biurowca na rogu Madison Avenue i 50. Ulicy. Współczesny Don Draper. Za oknem płynie Manhattan – rzeka ludzi i samochodów. Gdy chce zapalić, zjeżdża na dół windą w stylu art déco, mija kantorek portiera i wychodzi na zewnątrz.

Ma czwórkę dzieci z trzema kobietami, najstarsza córka ma 18 lat i jest owocem przygody na jedną noc. Dzieci mieszkają na różnych kontynentach. Złapałem go w Nowym Jorku w przerwie między podróżami.

Mój rozmówca nie ma okazałej rezydencji w Connecticut ani w Southampton i nie dojeżdża do niej wypasionym lexusem. No i w ogóle nie jest Amerykaninem.

Oto Amir Kassaei, globalny dyrektor kreatywny agencji reklamowej DDB pracującej dla takich firm jak McDonald's, Unilever, Johnson & Johnson czy Volkswagen. To jeden z najmłodszych szefów kreacji na świecie. Gdy obejmował to stanowisko, miał 43 lata.

Idąc do jego biura na Madison Avenue, która wciąż jest symbolem amerykańskiej branży reklamowej, zastanawiam się, kiedy i dlaczego reklama straciła swój dawny blask.

Trudno wyobrazić sobie lepsze miejsce na taką rozmowę niż biuro, które jeszcze pod koniec lat 70. zajmował Bill Bernbach –

legenda branży reklamowej. To on stworzył dla „garbusa" takie kampanie jak „Lemon" czy „Think Small" oraz nieśmiertelne hasło reklamowe „Staramy się bardziej" dla sieci wypożyczalni aut Avis.

Dziś w dawnym gabinecie Bernbacha całą ścianę zajmuje tekst słynnej reklamy Apple'a wypisany dużymi czarnymi literami na białym tle: „Za tych, co szaleni. Za odmieńców. Buntowników. Awanturników. Niedopasowanych. Za tych, co patrzą na świat inaczej. Oni nie lubią zasad. Nie szanują status quo. Można ich cytować, można się z nimi nie zgadzać; można ich wysławiać, można ich zniesławiać. Ale jednego nie można zrobić – nie można ich ignorować. Bo to oni zmieniają świat. Popychają ludzkość do przodu. I choć niektórzy mogą widzieć w nich szaleńców, my dostrzegamy w nich geniusz. Ponieważ ludzie wystarczająco szaleni, by sądzić, że mogą zmienić świat... są tymi, którzy go zmieniają".

Te słowa nie powstały w agencji DDB, lecz w konkurencyjnej TBWA, a ich współautorem był Steve Jobs. Nieczęsto w biurach agencji reklamowych można znaleźć osiągnięcia konkurencji. Taki Don Draper, dyrektor kreatywny w serialu „Mad Men" o złotych czasach reklamy, nie dopuściłby do tego. Ale nie Amir Kassaei.

* * *

VADIM MAKARENKO: Urodzony w Iranie, wychowany w Austrii, wykształcony we Francji, zamieszkały w Niemczech, potem w Nowym Jorku, a za chwilę w Szanghaju. Czy to oznacza, że...

AMIR KASSAEI: Nie, to nie tak. Mieszkam wszędzie. Mam pięć domów. W Nowym Jorku, Berlinie, Szanghaju, Amsterdamie, Londynie i Madrycie. Wyszło nawet sześć, ale jeden w jedną czy drugą stronę nie ma znaczenia, bo równie dobrze można powiedzieć, że wcale nie mam domu i mieszkam w samolocie.

Jestem w podróży już 28. tydzień. Jeszcze trzy dni w Nowym Jorku i potem lecę do Europy, a stamtąd do Indii.

Potem?

– Szanghaj, Australia i wracam do Niemiec. A stamtąd tutaj i tak w kółko.

Ile najdłużej mieszkał pan w jednym kraju?

– Dorastałem w Iranie. Gdy w 1979 r. zaczęła się tam rewolucja, miałem 13 lat i zostałem dzieckiem żołnierzem. Walczyłem przeciwko rządowej armii i zabijałem ludzi. Gdy miałem 15 lat, uciekłem do Austrii. Nie znałem języka, rodzina została w kraju, byłem zdany na siebie. Spędziłem w Wiedniu cztery lata, potem na kolejne cztery przeniosłem się do Paryża. Znowu cztery lata spędziłem w Austrii, a potem – już na 14 lat – wyjechałem do Niemiec, gdzie mieszkałem w Hamburgu i Berlinie. Pracę globalnego dyrektora kreatywnego dostałem w lutym 2011 r. i kilka miesięcy później przeniosłem się do Nowego Jorku, ale wciąż jeżdżę.

ZNAM TEN BIZNES NA WYLOT. NIKT MI KITU NIE WCIŚNIE

Dlaczego reklama?

– Tak się po prostu złożyło. Moją pierwszą poważną pracę dostałem w agencji reklamowej Bates w Wiedniu, potem studiowałem marketing w Fontainebleau i pracowałem w kolejnych agencjach. Przeszedłem wszelkie możliwe stanowiska: byłem w dziale obsługi klienta, strategii, produkcji, aż w końcu postanowiłem zostać dyrektorem kreatywnym. Pracowałem też

w L'Oréal, gdzie odpowiadałem za jeden z produktów, i potrafię spojrzeć na świat oczyma klientów. Dziś nikt nie może mi wcisnąć kitu, bo dokładnie wiem, jak wygląda ten biznes.

Ale zawsze można próbować. Np. w innym języku.

– Można, ale mówię po angielsku, niemiecku, francusku, włosku i hiszpańsku.

A co z językiem ojczystym?

– Prawie go straciłem. Trochę po persku rozumiem, ale niewiele.

Wyparł go pan wraz z wojennymi wspomnieniami?

– Nie, ale to był skutek ważnej i świadomej decyzji. Powiedziałem sobie: jesteś w obcym kraju i jedyną szansą na przeżycie jest wtopienie się w otoczenie. W pierwszej kolejności oznaczało to zdobycie takiej znajomości niemieckiego, jaką mogą się pochwalić lokalni mieszkańcy. Gdy mieszkałem w Europie, nie znałem wówczas żadnego Irańczyka, więc nie miałem z kim rozmawiać w ojczystym języku.

Co pan zyskał, tracąc swój język?

– Nowy język i pracę. Na początku łapałem się za wszystko, co wpadało w ręce, to druga zasada w szkole przetrwania: bierz każdą gównianą pracę, jaką możesz sobie wyobrazić i której nie chcą lokalni mieszkańcy. Czyściłem kible, pakowałem paczki na poczcie, sprzątałem w sklepach... Naprawdę sporo tego było. Nie żałuję niczego i za każdą z tych prac jestem wdzięczny losowi, bo już nic nie może mnie zaskoczyć. Łącznie z młodymi i gniewnymi pracownikami, którzy narzekają na każdym kroku. Wiem, jakie naprawdę są granice wytrzymałości, i gdy ktoś mówi mi, że nie zrobi czegoś, bo nie może, mówię mu: „Zrobisz".

Mijają lata, świat się zmienia, ale istota reklamy pozostaje ta sama: oferujemy naszym klientom wgląd w ludzkie życie. Sprawiamy, że firma może przemówić do człowieka jego językiem i przekonać go do siebie albo swojego produktu. Kontakt z codziennością jest dla mnie dużo ważniejszy niż kasa, status czy stanowiska na wizytówce.

Mogłem zginąć w wieku 13 lat na polu minowym i nigdy o tym nie zapominam, dlatego dziś po prostu żyję i robię to, co lubię. A na pewno nie robię tego dla pieniędzy. Jeśli masz taką perspektywę, możesz podejmować ważne decyzje bardzo szybko i bez strachu.

Dyrektor kreatywny jest mieszanką speców od obsługi klienta, strategii, produkcji oraz kreacji. 95 proc. mojej pracy zajmuje zarządzanie ludźmi i tylko 5 proc. – wymyślanie. Wciąż wymyślam sam, bo mogę to robić, ale dużo częściej wsiadam do samolotu i pędzę na inny koniec świata, gdzie nasz klient ma jakiś problem, a moja agencja właśnie szuka rozwiązania.

W Polsce w latach 90. reklama uchodziła za rodzaj sztuki, a pracownicy agencji nie tylko mieli wysokie pensje, ale też w oczach młodych adeptów uchodzili za współczesnych artystów. Tworzyli kampanie reklamowe, wprowadzali na rynek nowe produkty. Dziś to już historia.

– To zabawne, bo to samo działo się w USA w latach 60.–70. Reklama była buntownicza branżą, a jej pracownicy wierzyli, że mają jakąś misję i mogą zmieniać świat. O coś im chodziło. Jednak stopniowo agencje stawały się coraz większe, zarządzały coraz większymi pieniędzmi i – jak każdy wielki biznes – zaczęły tracić swoją magię. Pojawiły się korporacyjne procedury, zabezpieczenia, niechęć do ryzyka...

Naszym zadaniem jest przywrócenie dawnej magii. Tacy ludzie jak on [Kassaei wskazuje na portret Bernbacha] nie zajmowali się reklamą. Oni rozwiązywali problemy, używając swojej kreatywności. Musimy do tego wrócić. Nam w DDB jest łatwiej niż innym agencjom, bo mamy ogromne dziedzictwo.

Myślę, że gdybym wybierał zawód dziś, nie wybrałbym reklamy. Szczerze? Poszedłbym do garażowej firmy w Dolinie Krzemowej. Dziś najbardziej innowacyjne firmy na świecie nie działają w branży reklamowej, lecz w technologiach.

ZA WIELKI POMYSŁ MÓGŁBYM UMRZEĆ

A czy nie jest tak, że jeden serial „Mad Men" robi dziś dla wizerunku branży reklamowej więcej niż jakakolwiek agencja?

– W pewnym sensie tak. Ten serial wykonuje świetną robotę, przypominając Amerykanom o czasach świetności reklamy. Pokazuje jej kulturę, modę, osiągnięcia i ducha tamtych czasów, kiedy od ludzi w reklamie coś zależało... No i promuje pewne wartościowe postawy, których dziś w branży już nie ma.

Jakie?

– Odwagę, stanowczość, bezkompromisowość, gotowość do walki o własne racje i pomysły. Innymi słowy, posiadanie jaj. Niewielu dziś potrafi postawić wszystko na jedną kartę, bo to może zrobić tylko człowiek, który nie ma nic do stracenia. Czyściłem kible w Wiedniu i przeżyłem. Gdyby coś się stało i musiałbym robić to znowu – znowu bym przeżył. Ta świadomość bardzo pomaga, gdy się wchodzi do sali konferencyjnej na spotkanie z bardzo ważnym klientem.

A wie pan, co nie pomaga? Biały mercedes klasy S, rezydencja w Connecticut albo apartament na Manhattanie, wakacje na Seszelach i kredyty. Ludzie, którzy to mają, myślą tylko o jednym: jak to wszystko uchronić.

Ja się nie boję. Chcesz mnie zabić? To strzelaj, bo idę po swoje.

Bardzo ciekawe, jeśli weźmiemy pod uwagę, że właścicielem DDB jest Omnicom Group – holding notowany na nowojorskiej giełdzie, który musi co kwartał pokazywać akcjonariuszom coraz lepsze cyferki. A robi to tylko wtedy, gdy tacy jak pan zdobywają nowych klientów i nowe budżety. Zatem wchodząc na spotkanie z klientem, powinien pan mieć podobne zmartwienia co konkurenci.

– Chwileczkę! Omnicom został zbudowany na innych zasadach. Tak, cyferki są istotne, ale jakość i innowacje są tutaj na pierwszym miejscu, bo nasi założyciele budowali wspaniałą firmę, zakładając, że pieniądze idą za dobrą usługą, a nie odwrotnie.

I to załatwia sprawę?

– Tak.

Wróćmy do białego mercedesa klasy S i rezydencji w Connecticut. O kogo chodziło?

– O kolegów z Madison Avenue, którzy pokazują swoje domy i mieszkania w magazynach wnętrzarskich i opowiadają o członkostwie w country clubach.

A pan nie ma wypasionego domu ani auta?

– Wynajmuję mieszkanie na Brooklynie i codziennie jeżdżę do pracy metrem, a konkretnie linią B. Nie mam prawa jazdy, więc

nie mogę mieć mercedesa. Śpię cztery godziny dziennie i zaczynam dzień o 7.30.

Nostalgia, którą wykorzystuje „Mad Men", jest tylko fasadą, niewielu żyje tym życiem i identyfikuje się z tą pracą w takim stopniu. Niech pan pomyśli: „Mad Men" oznacza „szaleni ludzie", „szaleńcy".

Albo „ludzie z Madison Avenue".

– Nie, nie. Ważniejsze jest to pierwsze skojarzenie. Trzeba być wariatem. Ile pan zna osób w tej branży, które są gotowe umrzeć za swój pomysł?

Nikt nie przychodzi mi do głowy.

– Ja znam jedną, siebie samego. Mógłbym umrzeć za wielki pomysł. I myślę, że Don Draper z „Mad Men" jest dokładnie takim bohaterem, dlatego jest mi bardzo bliski.

Czuje się pan jak Don Draper?

– Czasem. Palę, piję, bo to sprawia mi przyjemność. Mam dość zwariowaną historię i życie osobiste. Uwielbiam Drapera, ale nie uważam go za wielkiego dyrektora kreatywnego. Prace jego zespołu były średnie, podobnie jak cała agencja, którą zarządzał. Ale facet miał charakter. Jest w tym serialu taka scena, w której on mówi: „Nie robię reklamy, ja sprzedaję produkty", i to jest to, o co mi chodzi. To dziedzictwo Bernbacha: pomysły muszą być skuteczne. Nie wiem, czy pan zauważył, co się dzieje w tym serialu, gdy pracownicy Sterling Cooper Draper Pryce rozmawiają o konkurencji.

Co się dzieje?

– Widać, że oni nie darzą wielką estymą konkurentów i źle mówią o takich agencjach jak Young & Rubicam czy McCann

Erickson. Ale ilekroć rozmowa schodzi na DDB, ton się zmienia. „Skoro DDB robi to tak, to może i my powinniśmy?". W jednym z odcinków analizują reklamę „Lemon", którą nasza agencja przygotowała dla Volkswagena. Jeden z założycieli mówi: „Przyjęli zlecenie od Niemców. Skoro Bernbach, który jest Żydem, się do tego zabrał, to oznacza, że czasy się zmieniły".

Dziś możemy się tylko domyślać, jakiej odwagi to od niego wymagało. A prezentację, z którą poszedł do Niemców, zatytułował: „Jak sprzedać nazistowskie auto na żydowskim Manhattanie".

Pana ulubiona scena w serialu „Mad Men"?

– Gdy Don Draper wyrzuca klienta za drzwi. To był chyba producent bielizny, który nie kupił pomysłu agencji. Mój numer dwa to prezentacja Drapera dla firmy Kodak, która stworzyła rzutnik slajdów z kołem i koniecznie chciała, żeby słowo „koło" pojawiło się w reklamie. Tymczasem zespół Drapera nazwał produkt „Karuzelą", a sam Draper poprowadził spotkanie w bardzo wzruszający sposób. To akurat jest prawdziwa historia. Pomysł na nazwę „Karuzela" pochodził z agencji, a nie od samego Kodaka. Ale przygotowanie takiej prezentacji, jaką pokazano w serialu, wymaga silnego charakteru.

Jaką najbardziej niezwykłą prezentację przygotował pan ze swoim zespołem?

– Gdy startowaliśmy w globalnym przetargu Adidasa. Prezentowałem przed całym zarządem tej firmy.

Co pan zrobił? Tańczył? Śpiewał?

– Nie mogę powiedzieć, ale słowa tego nie opiszą. Trzeba to widzieć, bo to było jak koncert rockowy. Robiłem wszystko! Trzeba

być szaleńcem.

Kilka lat temu agencja JWT walczyła o budżet banku HSBC i na potrzeby prezentacji każdy pokój w swojej siedzibie urządziła w stylu różnych kontynentów, na których bank ma placówki. Wynajęła w tym celu florystów i tancerzy. Poszczególne części prezentacji pokazywała w różnych pokojach.

– Show to nie wszystko. Nigdy czegoś takiego nie zrobiłem. Jeśli to, co pokazuję, jest naprawdę ważne, nie potrzebuje zmiany wystroju całej agencji.

Wiele firm reklamowych straciło z oczu swój główny cel, bo rzeczywistość wokół nas zmienia się coraz szybciej. Zmieniają się społeczeństwa, zwyczaje i technologie, więc ludzie czują się zagubieni. To tak, jakby producent samochodów nagle doszedł do wniosku, że o jego sukcesie decyduje dobra elektronika. Nie, o sukcesie decyduje dobry samochód, a elektronika jest tylko jego częścią.

Pierwsze reakcje branży reklamowej na serial „Mad Men" nie były entuzjastyczne... Nawet dziś część agencji twierdzi, że serial bazuje przede wszystkim na fikcji i nie należy traktować go jak obrazu tamtych czasów.

– Ale w DDB od samego początku byliśmy jego fanami. Twórca serialu Matthew Weiner wymyślił coś nieoczywistego: historię o latach 60., która rozgrywa się w agencji reklamowej. To było ryzykowne, ale się opłaciło i dziś jest to jedna z najbardziej znanych produkcji telewizyjnych naszych czasów. Przed zdjęciami do pierwszych trzech odcinków scenarzyści i aktorzy przyjechali do nas na dokumentację i spędziliśmy wiele godzin, rozmawiając o historii DDB, o kampaniach i o tym, co się działo w latach 60. Później oni chcieli nam podziękować i zrobili w 100. urodziny Billa

Bernbacha reklamę, w której Don Draper (Jon Hamm) składa mu życzenia.

Od początku do końca serial nakręcono w Los Angeles, nawet sceneria Nowego Jorku jest w nim sztuczna. Prawdziwy jest natomiast duch tamtych czasów. Ludzie, którzy pracowali w latach 60. dla DDB w Nowym Jorku, mówią, że serial dobrze pokazuje atmosferę. Pojawiają się też głosy, że rzeczywistość była nawet bardziej rockandrollowa.

Chodzi o stosunek do kobiet?

– Też, ale takie były czasy! Kobiety były niżej w korporacyjnej drabinie nie tylko w agencjach reklamowych, ale także w innych firmach. [W „Newsweeku" kobiety nie mogły być dziennikarkami aż do lat 70. – red.]. Uważam, że wciąż mamy dużo do zrobienia w tym obszarze, bo kobiety mają inną, bardziej miękką perspektywę, są doskonałe w organizacji, ale nadal jest ich za mało w agencjach. Pod tym względem wciąż mamy bliżej do czasów „Mad Men".

Ale zatrudniacie coraz więcej obcokrajowców. Pan kieruje kreacją DDB na całym świecie, Jarosław Ziębiński – Polak – szefuje agencji Leo Burnett na Azję i Pacyfik. Podczas gdy „Mad Men" pokazuje nam agencje przede wszystkim jako skupiska białych Amerykanów.

– Tony Granger, globalny dyrektor kreatywny Young & Rubicam, jest z RPA, a Tham Khai Meng, globalny dyrektor kreatywny agencji Ogilvy & Mather, jest z Singapuru. Tu się wiele zmieniło od lat 60. Reklama przestała być amerykańskim czy europejskim biznesem i teraz rozwija się przede wszystkim w Azji, dlatego DDB otworzyło w Szanghaju dział kreacji na ten region. Europa i USA to stary świat, nowym światem są Chiny i jeśli ktoś chce się rozwijać,

a nie bronić swoich obecnych pozycji, powinien być dzisiaj tam i budować swoją pozycję.

BRANŻY REKLAMOWEJ BRAKUJE ODWAGI

Zmieniły się też relacje z klientami. Nie są już takie jak dawniej, gdy agencje pracowały z firmami dłużej i były postrzegane jako partnerzy w biznesie. Levi's pracował z Bartle Bogle Hegarty prawie trzy dekady, ale dziś takie mariaże należą do wyjątków. Przetargi odbywają się co roku, agencje zmieniają się w tym samym tempie.

– To tak, jakbyśmy narzekali na kobietę, bo jej facet jest dupkiem. Nasza agencja pracuje dla Volkswagena od ponad 50 lat, to jeden z najdłuższych mariaży w historii branży. McDonald's jest naszym klientem od 45 lat. To prawda, takie relacje zdarzają się coraz rzadziej, ale to wina agencji, które podsuwają swoim klientom złe pomysły, a potem lamentują. Firmy wciąż kupują tylko to, co proponują im agencje, to się akurat nie zmienia, a żeby być partnerem w czyimś biznesie, trzeba podejmować takie samo ryzyko jak twój klient... Trzeba zaryzykować, żeby wygrać.

Firmy też nie są bez winy. Ogłaszają przetarg, zapraszają agencje reklamowe, a one prezentują swoje pomysły. Potem przetarg jest unieważniony, a firma sama realizuje najlepszy pomysł, tylko nieznacznie zmieniony.

– Tak, na pewno winę ponoszą jeszcze konsumenci, którzy nie kupują tak jak kiedyś, i technologie, które wszystko zmieniają. To pokażmy, na co nas stać, i nie startujmy w takich przetargach.

Bill Bernbach nie musiał, bo pod drzwiami stała kolejka chętnych do współpracy z nim. A on mówił: „Jeśli chcecie z nami pracować, zapłaćcie 10 mln dolarów z góry. Potem spędzimy pół roku w waszej firmie i zaproponujemy wam strategię, którą wy wdrożycie. To tyle. Jeśli wam to nie pasuje, możecie iść do Young & Rubicam". Stawianie klientom takich warunków wymaga odwagi. Która agencja ją dziś ma?

Ale czasy się zmieniły, konkurencja między agencjami jest większa i z klientami rozmawia się inaczej. Może nie warto przykładać miary lat 60. do naszych czasów?

– A czemu nie? Istota reklamy pozostaje ta sama i wybór, przed którym stoją agencje, też jest z grubsza taki sam: zmieniasz zasady gry albo płyniesz z prądem. Chcesz zdobywać nagrody festiwalowe? OK, ale nie możesz winić klienta za to, że ma inne priorytety. Chcesz zarabiać pieniądze? To zajmij się bankowością inwestycyjną, handlem bronią albo narkotykami, bo tam są wyższe marże. W reklamie nadrzędnym celem jest rozwiązanie problemu, dopiero potem mamy zarabianie pieniędzy.

Pamięta pan, co się stało w „Mad Men", gdy z agencji Drapera odszedł jej największy klient, czyli Lucky Strike?

– Pamiętam, co zrobił Draper. Usiadł do stołu w nocy z papierosem w zębach i napisał list, który potem opublikował jako całostronicową reklamę w „New York Timesie". Tytuł brzmiał: „Dlaczego zrywam z przemysłem tytoniowym". I pierwsze zdanie: „Niedawno nasza agencja zakończyła długą współpracę z Lucky Strike. Poczułem ulgę...".

Z tego listu na kilometr jedzie hipokryzją.

– Dlaczego?

Bo Sterling Cooper Draper Pryce przez lata zarabiała na pracy dla koncernu tytoniowego, a gdy on kopnął ją w tyłek, zaczęła udawać, że sama wniosła o rozwód, a do tego publicznie oskarżyła swojego byłego klienta o to, że sprzedaje szkodliwy produkt.

– Można przyjąć takie spojrzenie na tę sprawę, jest ono uzasadnione. Ale dla mnie ważne jest to, co zrobił Don Draper, gdy jego agencja została rzucona na kolana. Aktualni klienci zaczęli wycofywać się ze współpracy, bo uznali, że nie uda jej się uniknąć bankructwa. Potencjalni klienci nie zapraszali jej do przetargów. Z dnia na dzień firma przestała się liczyć na rynku...

...nadeszły zwolnienia, zawirowania i smutek. Widziałem to w prawdziwych, a nie serialowych agencjach, więc nie można powiedzieć, że zarabianie jest na drugim miejscu.

– Takie sytuacje są wkalkulowane w ten biznes, to się zdarza każdemu. Dużo istotniejsze jest to, jak firmy z nich wychodzą. Reklama w „New York Timesie" była jak uderzenie pięścią w stół: „Jesteśmy tu, nigdzie się nie wybieramy!". Ile agencji może sobie dziś pozwolić na coś takiego po utracie najważniejszego klienta? Żadna! Dlatego nasza branża ma kłopoty, bo brakuje nam odwagi i ludzi pokroju Drapera, którzy zdobywali szlify jako zwykli sprzedawcy. Kim był Draper, zanim został szefem kreacji w agencji reklamowej?

Sprzedawcą futer.

– Właśnie! Sprzedawcą futer i aut. Sam pracowałem w McDonaldzie, przy kasie. Reklama to nie jest sztuka, to sprzedaż, a w agencjach jest coraz mniej byłych handlowców. Takich, którzy mogą robić zwariowane rzeczy, żeby sprzedać dobry pomysł.

Jeśli nie reklama, to co?

– Mam plan i wiem, że nie będę robił reklamy do końca życia. Zajmę się czymś kompletnie innym, ale na razie to tajemnica. Na pewno nie będzie to sztuka.

Dolina Krzemowa?

– Jedyna firma poza branżą reklamową, w której chciałbym dziś pracować, to Apple. Steve Jobs był szalony, miał jaja, nie bał się ryzyka i chciał zmienić świat. Jestem fanem jego firmy od 1984 r. W 1997 r., trzy tygodnie przed powrotem Jobsa, akcje Apple'a kosztowały po jakieś 7 dolarów za sztukę. Wydałem wtedy na nie wszystkie moje oszczędności, czyli jakieś 20 tys. marek niemieckich. Trzymam je do tej pory. [Amir Kassaei mógł kupić ok. 1630 akcji Apple'a, które obecnie są warte około 700 tysięcy dolarów – red.].

Na czarną godzinę?

– Nie zamierzam ich w ogóle sprzedawać. To nie była inwestycja, zrobiłem to z miłości do firmy.

Z czego?

– Z miłości do firmy, która nieustannie zaskakuje i kwestionuje status quo.

TOMASZ OPASIŃSKI

mieszka w USA od 12 lat. Stworzył tysiące plakatów do filmów, seriali i gier komputerowych. Pracuje dla największych wytwórni filmowych w Hollywood, choć nie ma żadnego wykształcenia artystycznego.

„Polskie spojrzenie na świat pozwala mi wymyślać przez cały czas. Nie potrzebuję żadnych inspiracji, nie muszę chodzić po muzeach i oglądać. Wszystko mam w głowie”

SIEDEM RAZY DZIENNIE PLAKAT

Tomasz Opasiński, absolwent żeglugi śródlądowej z Kędzierzyna-Koźla, z trudem obudził się w swoim niewielkim mieszkaniu w Los Angeles. Na zegarze w komórce była 6.30. Wziął szybki prysznic. Śniadania, starym zwyczajem, nie zjadł. Wskoczył w podarte dżinsy, założył bluzę i zarzucił na ramię plecak. W przedpokoju pojawiła się żona Ewa. – Kochanie – powiedziała, całując go na pożegnanie – rozwal ich!

„Oni" to najpotężniejsze studia graficzne, które przygotowują większość kampanii reklamowych do filmów i gier komputerowych. BLT, Ant Farm, Ignition – każde z nich zatrudnia od kilkudziesięciu do stu osób, ma na koncie wianuszek nagród branżowych i kontraktów z czołowymi wytwórniami Hollywood. To one tworzą plakaty, które najpierw zalewają ulice Los Angeles i Ameryki, a potem całego świata. „Mroczny rycerz", „Zmierzch", „Iron Man" – to ich robota. Spróbuj takich rozwalić...

„Ich" żołnierze pojawili się w siedzibie wytwórni filmowej Universal Studios w Hollywood punktualnie o godz. 11. On, 36-letni wówczas Tomasz Opasiński, dyrektor kreatywny małej, nikomu wtedy jeszcze nieznanej firmy Rev Creative, już tam był.

Zadanie: zaprojektować gadżet i emblemat dla bohaterów nowego serialu, który powstaje na zlecenie jednej ze stacji kablowych.

Godzinę później – po zakończeniu prezentacji – menedżerowie wytwórni ogłosili zwycięzcę: Rev Creative. Jest koniec 2011 r.

Schowana w starym przemysłowym budynku w sercu Hollywood firma działa zaledwie od kilku miesięcy, zatrudnia pięć osób.

Tomasz Opasiński z parkingu Universal Studios wysłał do żony SMS-a: „Rozwaliłem ich".

CZEGO W HOLLYWOOD NIE WIESZ I O CO NIE PYTASZ

Z taśm produkcyjnych w Hollywood na ekrany kin wchodzi blisko 750 tytułów rocznie, co daje dwa, a czasami trzy filmy dziennie. Każdy chce złapać widza na haczyk, zaintrygować go i przekonać do wydania kilkunastu dolarów na bilet. O te same dolary i czas wolny walczą seriale telewizyjne i gry komputerowe, które dziś atakują Amerykanów z ulicznych billboardów już częściej niż filmy.

Dlatego graficy mają pełne ręce roboty, i to ciężkiej. Codziennie muszą stworzyć coś, co przebije się w tym zalewie tytułów, twarzy i fajerwerków. Każdy gatunek filmowy i każda większa wytwórnia przez lata wypracowały swój styl, bo plakat ma wywoływać konkretne skojarzenia w ułamku sekundy. Jadąc rano autem do pracy z prędkością 50–60 km na godzinę, już po jednym rzucie oka na billboard mamy wiedzieć, czy to dramat psychologiczny, komedia romantyczna, thriller, czy horror.

– Gdy widzisz na ulicy skinheada, od razu wiesz, kim on jest, prawda? Łysy, ma na sobie flyersa i glany. Tak samo z plakatem. Para na białym tle to raczej komedia, pochyłe litery – film akcji, czerwone litery ociekające krwią albo lekko rozmyte w pionie – to na pewno horror. Odbieramy te komunikaty podświadomie – tłumaczy Opasiński. Przed sobą ma 21-calowy monitor, obok ekran iPada wypełnionego gotowymi do prezentacji pomysłami.

Właśnie w tym niewielkim urządzeniu są najciekawsze rzeczy – plakaty filmów, seriali i gier, które świat zobaczy dopiero za rok albo dwa. Pierwsza produkcja, nad którą pracował Rev Creative, miała premierę w czerwcu 2012 r. O pozostałych nie możemy nawet rozmawiać, co dopiero oglądać. Tomasz stanowczo chowa tablet do szuflady.

– Jeśli te zdjęcia gdzieś wypłyną, jestem skończony. Nie dostanę już zlecenia od żadnej wytwórni. Kilka lat temu w dużym studiu graficznym pracowaliśmy nad kampanią filmu „Harry Potter i insygnia śmierci". Doszło do wycieku i w naszym biurze pojawili się śledczy z Warner Bros. Na szczęście ustalili, że zdjęcia wyciekły nie od nas, więc mogliśmy dalej dla nich pracować – opowiada Tomasz. Dziś jego klienci to wielkie firmy: Walt Disney Co., Lionsgate, 20th Century Fox oraz After Dark Films. Każda do umowy ze studiem wpisała milionowe kary za złamanie poufności. W razie czego nie będą się cackać.

W Universal Studios nie pokazano mu serialu, bo ten dopiero powstawał. Widział jedynie pojazdy, które w nim wystąpią, broń, której będą używać bohaterowie, i klamrę od paska jednego z bohaterów.

– To, co widziałem, opracowała sama wytwórnia albo inne wynajęte przez nią studio. Tego nigdy nie wiesz i nigdy o to nie pytasz. Może być tak, że już mają projekty tego, co ci zlecili, ale nie są z nich zadowoleni – tłumaczy Opasiński. – Jedna z największych wytwórni przysłała do Rev Creative swoich inspektorów od razu po podpisaniu umowy. Sprawdzili, czy w biurze jest sejf, w którym można bezpiecznie przechowywać wydruki. Upewnili się też, że pracownicy studia mają zablokowany dostęp do Facebooka.

POLSKA SZKOŁA PLAKATU WSZĘDZIE DAJE FORY

Tomasz Opasiński rysuje prawie tak szybko, jak prowadzi swojego czerwonego sportowego coopera S po krajowej autostradzie im. Krzysztofa Kolumba. Tylko w 2010 r. pracował przy ponad 40 kampaniach filmowych. W ciągu dnia robi po sześć–siedem plakatów.

Szybkość w Hollywood jest kluczowa – projekt plakatu przygotowany przez dyrektora kreatywnego ląduje na biurku „wykańczacza" (z ang. finishera), czyli grafika, który dopracowuje najdrobniejsze szczegóły. Zanim skończy, z biurka dyrektora schodzi kolejny projekt. Plakaty nie żyją długo, bo dla filmu liczą się pierwsze dwa weekendy od dnia premiery, gdy do kina trzeba przyciągnąć jak najwięcej osób. Im wolniej tytuł zarabia na siebie, tym gorzej dla wytwórni. Widzowie mogą zniszczyć go na Twitterze i Facebooku, a na ekrany już wchodzą kolejne produkcje. Dlatego na promocję filmów zwykle wydaje się więcej pieniędzy niż na produkcję i dlatego premiery na całym świecie coraz częściej odbywają się w tym samym dniu.

Inaczej było z thrillerem „Human Zoo" wyreżyserowanym przez duńską aktorkę i modelkę Rie Rasmussen. W Europie zadebiutował on już w 2009 r., ale do amerykańskich kin przebił się dopiero pod koniec 2010 r. Patronowali mu Luc Besson oraz Quentin Tarantino, który opłacił pierwsze pokazy i zamówił plakat w Rev Creative.

Główną rolę odgrywają na nim nogi samej Rasmussen. Stoi odwrócona do widza plecami, w kozakach na obcasie, kusej spódnicy (sukience?) i ze zwisającym lufą w dół karabinem maszynowym na ramieniu. Na pierwszym planie piętrzą się banknoty i broń palna. Całość utrzymana w surowej czarno-białej tonacji. Hasło: „Wojna czy seria zabójstw?".

– Fajne nogi – wzdycham.

Tomasz uśmiecha się szeroko. – Co jeszcze tu widzisz? – pyta z błyskiem w oku.

Przyglądam się jeszcze raz. Nic. Nogi, kasa i broń – w tej kolejności. Tomasz powiększa plakat na swoim wielkim monitorze i najeżdża na stertę przedmiotów. Nóg już prawie nie widać, zostają same obcasy. Dopiero teraz widzę, że z tej mieszanki wychyla się auto. – To żuk! Wstawiłem tu polski wątek – śmieje się Tomasz.

Przyznaje, że ma w środowisku fory dzięki polskiej szkole plakatu, ale jednocześnie próbuje od niej uciec. – Prace polskich plakacistów są oryginalne, ale nikt ich na dobrą sprawę nie rozumie. Jeśli pokażesz komuś plakat Wiesława Wałkuskiego do „Tootsie", to w pierwszym odruchu się nim zachwyci. Ale potem zaznaczy, że plakat nie mówi, o czym jest ten film – opowiada Opasiński. – Polski plakat jest zjawiskiem artystycznym, a nie komercyjnym. Świetnie wygląda na wystawie w galerii albo w muzeum, ale w Ameryce plakaty wiszą raczej na kinach czy billboardach.

DO NOWEJ SPÓŁKI WNIÓSŁ TALENT

Opasiński stara się łączyć oryginalne pomysły z przystępną formą, choć zdarza mu się słyszeć od klientów, że „tym razem poszedł za daleko". Na eksperymentalnym plakacie filmu „Tron" z setek miniaturowych automatów do gier złożył twarz bohatera w zielonkawej poświacie starych monitorów. A na plakacie „Rain Mana" zamiast odtwórcy roli głównej Dustina Hoffmana umieścił japońską figurkę Munny z wystającym czerwonym mózgiem. – Polskie spojrzenie na świat pozwala mi wymyślać przez cały czas. Nie potrzebuję żadnych inspiracji, nie muszę chodzić po muzeach

i oglądać. Wszystko mam w głowie. Intryguje mnie cały świat, zawsze pytam, jak coś zostało zrobione, staram się oglądać rzeczy z różnych stron – opowiada grafik.

Ma fotograficzną pamięć. Gdy kilka lat temu gościł u rodziny w Katowicach, w bloku, w którym mieszka jego mama, jedno z mieszkań spłonęło wraz z lokatorami. Akurat wchodził do klatki schodowej, gdy policja i lekarze wynosili zwęglone zwłoki. Do końca życia będzie pamiętał spalone twarze z otwartymi szeroko ustami. – Chciałbym zapomnieć, ale nie mogę – mówi cicho.

Gdy wytwórnia zamawiająca plakat wysyła mu dziesiątki albo nawet setki zdjęć z filmu, Opasiński każde z nich rozkłada na czynniki pierwsze. Im więcej szczegółów, tym lepiej. Na zdjęciu auta stojącego przed domem widzi drzewo nieopodal, odbicie kiosku w lusterku, kobiety w tylnym chromowanym zderzaku albo kwiaty w jednym z okien. – Każdego z tych obrazów można potem użyć. Możesz to powiększyć, spłaszczyć, rozsunąć, zrobić z tym milion rzeczy. To pomaga – opowiada.

Po latach pracy w dużych studiach został wolnym strzelcem, ale wolność nie trwała długo. Po roku zwróciła się do niego dwójka znajomych, którzy spędzili w tej branży kilkadziesiąt lat. Pomysł: zbudować własne studio i napsuć krwi gigantom. Na wynajem biura, zakup maszyn drukarskich, sprzętu komputerowego i oprogramowania założyciele przeznaczyli kilkanaście milionów dolarów. Tak w maju 2011 r. ruszyło studio Rev Creative. Tomaszowi zaproponowano 9,5 proc. udziałów, a on zachodził w głowę, jak je wykupić. Szybko się jednak okazało, że akurat pieniędzy od niego nikt nie chce. – Zamiast nich wnosisz talent – powiedział mu Dean Sona, współwłaściciel studia.

„SIMPSONOWIE" NAUCZYCIELAMI ANGIELSKIEGO

Zaczęła się walka o pierwsze kontrakty. Plakaty wysłane przez studia graficzne do wytwórni filmowych czy wydawnictw gier komputerowych nigdy nie są podpisane nazwiskiem autora, ale Opasiński już stał się marką. Zrozumiał to latem, kiedy przyszedł na prezentację do działu grafiki Walt Disney Co.

Gdy się przedstawił, jeden z grafików oderwał wzrok od monitora. – Ten Tomasz Opasiński? – zapytał. Wcześniej przeczytał kilka tekstów i poradników Polaka w „3D Artist", „Computer Arts" oraz „CineArte".

– Dzięki temu mieliśmy uchylone drzwi i mogliśmy się przez tę szparę przeciskać – wspomina Tomasz, którego dziś na zajęcia ze studentami zapraszają m.in. Uniwersytet Stanowy w Kalifornii czy Fashion Institute of Design & Merchandising.

Zupełnie nieźle jak na absolwenta policealnego Studium Grafiki Komputerowej w Katowicach oraz Zespołu Szkół Żeglugi Śródlądowej w Kędzierzynie-Koźlu. Z informatyki we Wrocławiu wyleciał już na pierwszym roku po oblanym egzaminie z matmy. W Polsce pracował jako grafik albo informatyk. Kilka lat spędził w branży reklamowej. W agencji Euro RSCG Dialog robił gazetki dla Auchan i ulotki dla Plusa.

Wraz z kumplem Wojciechem wymyślili, że poszukają szczęścia gdzie indziej. On zaczął wysyłać CV do australijskich firm, a Tomasz – do amerykańskich. Odezwała się niewielka agencja reklamowa z 20-tysięcznego miasteczka Mequon w stanie Wisconsin. W sierpniu 2001 r. Tomasz ruszył za wielką wodę, choć angielskiego praktycznie nie znał. Rozmawiając z ludźmi, śledził ruchy ich brwi. Jeśli szły w górę – brak zrozumienia, gdy wracały w dół – było OK. Angielskiego uczył się, oglądając animowany serial „Simpsonowie",

i dopiero po kilku latach mógł swobodnie negocjować swoją pensję albo tłumaczyć pomysły kierownikom.

Brwi szefa nie drgnęły, gdy jesienią 2002 r. Tomasz przyszedł do jego gabinetu i powiedział, że wybiera się z wycieczką polonijną na inny koniec Stanów – do San Diego. To była prawda, ale niecała. Odbywał się tam konkurs Photoshop Guru organizowany przez firmę Adobe. Od razu po zwycięstwie dostał propozycję pracy od dużej agencji reklamowej Seiniger projektującej plakaty także dla przemysłu filmowego. Już sam adres brzmiał jak spełnienie marzeń: 9320 Wilshire Boulevard, Beverly Hills.

– Przez tydzień mnie sprawdzali, podrzucając przeróżne projekty. Gdy kończyłem, zabierali je i znikali. Pytałem, jak im się podoba, odpowiadali, że to nie ma żadnego znaczenia. Wszystko poszło do klientów. Okazało się, że nie pracowałem nad wydumanymi przez kierowników tematami, to była realna robota. Proces eliminacji grafików jest bardzo prosty: pomysł podoba się klientowi, robisz dalej. Nie podoba się, wylatujesz. Twarda konfrontacja z rzeczywistością – wspomina. Pracował po 12–14 godzin na dobę. To wtedy przygotował plakaty do takich filmów jak „Rozgrywka" (z Robertem De Niro i Edwardem Nortonem), „Hulk" oraz do kilku gier komputerowych.

Potem już tylko zmieniał jedno wielkie studio na drugie.

– Naprawdę nigdy nie myślałeś o studiach artystycznych? – dociekam.

– Nigdy. Rodzice tego nie chcieli, bo bali się, że wychowają bezrobotnego artystę – dodaje.

– A dziś?

– Dziś są ze mnie dumni.

MAŁGORZATA POTOCKA

tancerka, choreografka, reżyserka i właścicielka rewiowego Teatru Sabat. Na założenie własnego biznesu zdecydowała się po przeżyciu ataku terrorystycznego na statku „Achille Lauro”.

„Mówią na mój teatr »komercyjny kotlet«? Pieprzę to, mam pełną salę. Moim przekleństwem są stoliki na widowni. Prowadzę jedyny prywatny teatr, który nie dostał żadnej dotacji”

OUTSIDERKA, KTÓRA MA SIŁĘ WYGRYWAĆ

Zanim spotkałem się z Małgorzatą Potocką, na hasło „rewia" reagowałem typowo: wyobraźnia podsuwała cekiny i pióra, skąpo ubrane tancerki i kankana. Show-biznes w czystym wydaniu. I takie pierwsze wrażenie pozostawia Teatr Sabat przy ul. Foksal w Warszawie z jego lustrami, welurami i wąsatymi portierami.

Moi znajomi tam nie chodzą i – podobnie jak krytycy w stołecznej prasie – podśmiewają się z tego miejsca. Obdzwaniam dyrektorów warszawskich teatrów żyjących z rozrywki, by usłyszeć ich zdanie na temat rewii Potockiej. Żaden nie chce się wypowiadać.

Pewnego dnia sam się więc wybieram na spektakl „Rewia forever". Teraz już mam pewność wiem, że nie jest to sztuka dla mnie, ale wiem też, że show-biznes w Teatrze Sabat jest brutalny, bo zdany wyłącznie na siebie. W odróżnieniu od innych teatrów nie dostaje od miasta żadnych dotacji, więc co wieczór musi wypełnić salę. I od ponad 12 lat wypełnia. Podobnie jak podczas występów na scenach w Wiedniu, Berlinie, Nowym Jorku i Las Vegas.

– Długie nogi pięknych tancerek są boskim darem i wynikiem katorżniczej pracy – mówi Małgorzata Potocka, którą za propagowanie polskiej kultury w świecie prezydent RP odznaczył w 1996 r. Złotym Krzyżem Zasługi.

A ja widziałem, jak ona sama na co dzień walczy o widza – najpierw witając go na sali w wieczorowej sukni, a potem występując na scenie w fantazyjnym stroju. I zrozumiałem, dlaczego zespół nie tylko darzy ją szacunkiem, ale też bezwzględną lojalnością.

* * *

VADIM MAKARENKO: O, przepraszam, usiadłem chyba na bolerku... Ciasno tu.

MAŁGORZATA POTOCKA: To moja garderoba, „gabinet prezesa". Lubię spotykać się z ludźmi w małych przestrzeniach. Ale jeśli pan chce, możemy iść na balkon albo do sali baletowej – tam jest więcej miejsca.

W sali, z tego, co słyszę, trwa próba, więc może zostańmy w garderobie. Wie pani, że szefowie warszawskich teatrów i krytycy nie uważają Teatru Sabat za teatr?

– A za co?

Za „komercyjny kotlet".

– Pieprzę to. Mam pełną salę i dowody uznania od publiczności, także międzynarodowej.

Gdy zakładałam teatr, wielu patrzyło na mnie jak na idiotkę. Teatr rewiowy? Po co to komu? Mój tata natomiast, który bywał w rewiach przed wojną, powtarzał mi: „Takie teatry też są potrzebne".

To, co robimy w moim teatrze, jest czystą rozrywką w najtrudniejszym wydaniu.

Dlaczego najtrudniejszym?

– Rewia łączy wszystkie gatunki. Jej podstawą jest balet. Wszystkie moje tancerki mają dyplom artystki baletu, kurs tańca nie wystarczy. Bo taniec to coś więcej niż ruch. To harmonia, którą widać w tym, jak kobieta nosi swoje ciało i kostiumy, jak się uśmiecha. Na tancerkę rewiową patrzy się z przyjemnością, nawet tę mniej urodziwą. Równie ważny jest śpiew – teatralne mruczenie nie wchodzi w grę, moi wokaliści muszą śpiewać na poziomie Whitney Houston czy Donny Summer. Do tego dochodzi oprawa, to ona wnosi kolory, emocje... (Małgorzata Potocka, nie wstając, wyciąga rękę i otwiera szafę. Wysypują się pióropusze i szale. Na ścianach wiszą zdjęcia długonogich tancerek we frakach i cylindrach).

Tego właśnie szukają widzowie w Sabacie?

– Szukają napięcia i urody. I w moim teatrze je dostają.

A nie zdarzyło się pani tak po ludzku zazdrościć Krystynie Jandzie, która prowadzi w Warszawie teatr, co do którego nikt nie ma wątpliwości?

– Nie, bo Krystyna Janda była u mnie i pytała, jak się robi prywatny teatr. Szukała porad biznesowych – jak inwestować, jak brać kredyt, co się robi, gdy nie ma widzów itp. Wiedziałam, że jej będzie łatwiej, bo uprawia kulturę przez duże „K", a ja – zdaniem ignorantów – przez małe.

I co jej pani powiedziała?

– Powiedziałam, że jeśli chce mieć swój teatr – musi zaryzykować.

W KOLEJCE DO EGZEKUCJI NA „ACHILLE LAURO"

Proszę opowiedzieć, jak pani zaryzykowała.

– W latach 70. założyłam grupę baletową Sabat. Bardzo szybko zdobyłyśmy popularność. W telewizyjnym Studiu 2 Mariusza Waltera nie było soboty, żebyśmy nie występowały u boku Skaldów, Niebiesko-Czarnych czy Krzysztofa Krawczyka.

Dziś już nie ma takiej rozrywki. Nie ma rozmachu, wszystkim rządzi format. Wtedy własne pomysły były cenione. Jeden program kręciło się pięć dni, do dziś można je z przyjemnością oglądać. Nauczyłam się wtedy rzetelnego rzemiosła.

Jednak występy w telewizji były źle widziane w Teatrze Wielkim, gdzie pracowałyśmy. Uważano, że chałtury nie przystoją tancerkom z Wielkiego. Odeszłam więc i wyjechałam z Sabatem w świat. Żyłam jak Cyganka, na walizkach – tańczyłam w Londynie, San Remo, Las Vegas, Nowym Jorku... Zobaczyłam, jak wygląda prawdziwy teatr rewiowy, i marzyłam, by pewnego dnia założyć własny.

Od razu własny teatr?

– Ja nienawidziłam bycia pod dyrekcją. Zawsze byłam pierwsza i dawałam sobie radę. W szkole byłam przewodniczącą klasy. W szkole baletowej reżyserowałam spektakle. Potem, gdy miałam własny zespół, projektowałam kostiumy i robiłam choreografię.

Wiedziałam, że po 20 latach tancerkę czeka tylko emerytura, a ja nie chciałam emerytury. Miałam też już dość podróżowania. Po tym, co spotkało mnie na „Achille Lauro", nie miałabym siły wejść na pokład jakiegokolwiek statku.

W 1985 r. pani zespół występował przed pasażerami liniowca „Achille Lauro". Pamięta pani dzień porwania statku przez palestyńskich terrorystów?

– Opalałyśmy się przy basenie na górnym pokładzie. Nagle z głośników usłyszałyśmy jakieś krzyki, ale pomyślałyśmy, że to radiowe słuchowisko.

Potem głos zabrał kapitan: „Uwaga! Proszę wszystkich pasażerów, żeby natychmiast przyszli do głównej sali restauracyjnej z rękami do góry". Gdy zeszłyśmy z górnego pokładu, zobaczyłyśmy facetów z karabinami maszynowymi, którzy zaganiali pasażerów do sali. Niektórzy pasażerowie nie chcieli się podporządkować, szamotali się, stąd te krzyki. Terroryści oddali kilka serii po ścianach i wtedy zrobiło się cicho.

Odtąd kapitan rozmawiał z nami tylko przez głośniki: „Doszło do porwania, proszę bezwzględnie stosować się do poleceń porywaczy".

Co było dalej?

– Stłoczyli nas w sali, w której odbywały się bale kapitańskie. Kazali wszystkim usiąść na podłodze. Przynieśli plik paszportów i zaczęli dochodzić, kto z którego kraju pochodzi. Dzielili nas na grupy: osobno Żydzi, Amerykanie, Anglicy, artyści i reszta.

Osobno artyści?

– Tak, niczym osobna narodowość. Nie pozwalali nam się ruszać. W końcu dali się uprosić, byśmy mogły przebrać się z kostiumów kąpielowych w dresy. Porywacz dał mi na bieg do kajuty i z powrotem dwie minuty i mierzył czas. Groził, że jeśli się nie wyrobię, będzie „bum-bum".

„Bum-bum"?

– W sali stały otwarte zbiorniki z benzyną. Straszyli nas, że w każdej chwili mogą wrzucić do nich ogień.

Wyrobiła się pani?

– Tak. Z kajuty zabrałam obrazek Matki Boskiej – „Agnus Dei". To świętość, która chroni przed chorobą, ogniem, powodzią i innymi klęskami. Moje dziewczyny już beczały. Modlitwa je uspokajała. Do dzisiaj zawsze noszę ten obrazek przy sobie.

Wzięłam też pieniądze – myślałam, że może uda mi się któregoś przekupić, żeby wysadził nas na jakiejś wyspie.

Następnego dnia zabili pierwszego zakładnika – żydowskiego milionera Leona Klinghoffera.

Pani to widziała?

– Wszyscy to widzieli przez szybę. Terroryści wzięli do pomocy jakiegoś faceta ubranego na biało. Po egzekucji miał wyrzucić ciało milionera za burtę. Stał obok ofiary i w momencie, gdy ją rozstrzeliwano, krew ochlapała mu fartuch. Terroryści ustawili nas w kolejce do egzekucji.

Później kapitan napisał w swojej książce, że w momencie, gdy porywacze odebrali rozkaz zabijania co pięć minut jednego zakładnika, na mostek przyleciała mewa. I to ona uratowała nam życie. Jeden z terrorystów padł na kolana i zaczął się modlić. Kapitan zapytał, co się stało. – Allah, Allah! – krzyczeli terroryści i też uklękli. Modlili się przez godzinę, a potem dostali inny rozkaz.

W tym czasie cały świat negocjował z terrorystami. Po trzech dniach wszyscy porywacze przyszli do sali balowej i oświadczyli: – Pamiętajcie, tu się nic nie stało. Byliśmy tylko pasażerami.

Kazali każdemu uścisnąć sobie dłoń. Wielu pasażerów było w ciężkim stanie, niektórzy przeszli zawały serca, ale wszyscy musieli się pożegnać z porywaczami.

Pani też podała im rękę?

– Musiałam, nie było innego wyjścia. Odebrał ich holownik. Gdy odpłynął, wokół nas nagle wynurzyły się łodzie podwodne, a nad „Achille Lauro" przelatywały samoloty. Na brzegu czekali lekarze, prawnicy i dyplomaci.

Nie zeznawałam przeciwko porywaczom. Ani ja, ani koleżanki nie chciałyśmy się w to mieszać. Nie chciałam już nigdzie jeździć, na żaden proces.

Czego nauczyło panią to doświadczenie?

– To nie poddaje się zrozumieniu. Na pytania w rodzaju: „dlaczego mnie porwali?", „dlaczego mam ginąć w sprawie, która mnie nie dotyczy?", nie ma odpowiedzi. Nie było ich wtedy i nie ma dziś, choć minęło 25 lat. Ale wiem, że wtedy narodziłam się na nowo.

Zrozumiałam jednak, że życie może skończyć się w każdej chwili, więc trzeba się nim cieszyć. Nauczyłam się też szybko wybaczać ludziom, bo szkoda czasu na żal czy gniew.

NIE WSZĘDZIE MUSI BYĆ JAK NA SZEKSPIRZE

Zanim powstał Teatr Sabat, stawiała pani pierwsze kroki w biznesie, tworząc klub Tango. Dlaczego z kimś, a nie sama?

– Bałam się, że się nie nadaję do biznesu. Byłam przecież tylko tancerką, choreografką i reżyserką.

Klub Tango założyłam ze znajomym, który w połowie lat 90. wrócił do Polski z Zachodu i miał 20 tys. dolarów w gotówce. Dołożyłam swoje oszczędności z zagranicznych wojaży i zostałam dyrektorem artystycznym klubu.

Tango miało wysuwaną scenę, na której tańczyły tancerki, nowoczesną dyskotekę. Było bardzo popularne. Niestety, nie

miałam dobrego prawnika i nie podpisałam dobrej umowy. W 2000 r. podczas występów w Londynie dowiedziałam się z gazet, że klub został sprzedany za moimi plecami. Straciłam wszystko.

Byłam załamana, to był mój największy kryzys w karierze biznesowej. Pewnego dnia pani, która zawsze robiła dla mnie kapelusze, powiedziała mi, że jest do przejęcia budynek po Teatrze Kameralnym przy ul. Foksal.

Stanęłam do przetargu i wygrałam. Pod kredyt zastawiłam swój niewielki dom na Żoliborzu, który przez lata wytańczyłam. I powiedziałam sobie: nigdy więcej żadnych wspólników.

Do dziś jestem jedynym właścicielem Teatru Sabat.

Co było najtrudniejsze?

– Zaciągnięcie kredytu. Ze spłacaniem też były problemy, nieraz pisałam list do banku, żeby odroczył mi spłatę raty o miesiąc. Bardzo trudna, i to do dziś, jest promocja bez pieniędzy.

Jak to bez pieniędzy?

– Mam zaprzyjaźnione firmy, które pomagają mi w formie barteru. Np. firma odzieżowa Sunset Suits szyje mi męskie kostiumy, które są warte co najmniej 100 tys. zł. W zamian pokazuję ich logo w swoim teatrze i rozdaję materiały reklamowe.

Sponsorzy często mają wątpliwości, nie znają teatru rewiowego. Zawsze powtarzam: „Musicie tu przyjść. Zobaczcie wszystko sami". Zwykle to działa, bo ludzie przekonują się, że długie nogi pięknych tancerek są boskim darem i wynikiem katorżniczej pracy.

Co jeszcze było trudne?

– Brak znajomości we władzach. Prowadzę jedyny teatr prywatny, który nie dostał żadnej dotacji.

Wiem dlaczego. Moim przekleństwem są stoliki na widowni. W Polsce wszyscy uważają, że teatr ze stolikami to knajpa, a nie teatr. A przecież we wszystkich paryskich rewiach są stoliki. Dlaczego wszędzie musi być jak na Szekspirze? Rozrywce nie szkodzi wygodne krzesło czy kieliszek szampana. A ja miałam już doświadczenie z klubu Tango – przychody z części artystycznej nie wystarczą, rachunek ekonomiczny zmusza mnie do wspierania się gastronomią i alkoholem.

Sama pisała pani biznesplan?

– Nie robiłam żadnego biznesplanu. Robienie rewii wymaga pasji i pewnej nonszalancji wobec pieniędzy, ale Teatr Sabat naprawdę mi się spina. Po prostu wiem, że muszę zarobić co miesiąc pewną kwotę, żeby pokryć koszty.

Choć moja widownia jest pełna, właściwie ciągle tańczę na linie. Sala mieści tylko 250 osób. Scena też jest niewielka – nie mogę zrobić żadnej zapadni czy platformy obrotowej, nie mogę wystrzelić artysty w kosmos. My tu, niczym w przedwojennym teatrze, musimy po prostu świetnie zatańczyć i zaśpiewać. Dziś moim marzeniem jest otwarcie większego teatru i za chwilę się tym zajmę.

Zrobiłam „Powrót Wielkiego Szu", który kosztował pół miliona złotych. Zdobyłam dwóch sponsorów, dokupiłam nowe światła. Miałam billboardy w całym mieście, bo dogadałam się z firmami w barterach.

Nie potrzebuję willi i samolotów. Duże pieniądze demoralizują. Po porwaniu mam inne priorytety. Spłaciłam kredyt, jestem samodzielna i niezależna.

Mogłabym otworzyć filie w całej Polsce, ale...

Ale...?

– Jestem okropnym typem dyrektora: osobiście dopilnowuję wszystkiego. Nienawidzę bylejakości, więc wiele rzeczy robię sama. Wciąż projektuję kostiumy, nieraz czterysta do jednego spektaklu. Po pierwsze, to daje spore oszczędności, a po drugie – to ja sama wiem najlepiej, czego potrzebuję. Co z tego, że rysuję jak kura pazurem, skoro potrafię przekazać swoje pomysły krawcowej. Próbowałam rozmawiać z polskimi projektantami, ale każdy żądał szalonych pieniędzy i miał pomysły, które by się nie sprawdziły.

Nie ma w Sabacie miejsca na demokrację?

– Żadnego. Jestem dyktatorem.

ZE SCENY DO WIDZÓW MA FRUNĄĆ RADOŚĆ ŻYCIA

Ogląda pani „Taniec z gwiazdami”?

– Oglądam. Jest zabawny, ale jego uczestnicy nie tańczą, w najlepszym wypadku podrygują. Przeraża mnie też, że oni tak ciężko trenują. Np. Halina Mlynkova ćwiczyła tak intensywnie, że upadła i uszkodziła sobie kręgosłup. Po co tak się narażać?

Dziś, w erze programów takich jak „Mam talent” i „You Can Dance” czy filmików na YouTubie, każdy może zostać gwiazdą, i to szybko. Pani na swoją pozycję pracowała całe życie. Co pani na to?

– To oszustwo, łamanie ludziom kręgosłupów. Talent musi być poparty ciężką pracą nad sobą, wieloletnią nauką.

Aktor profesjonalista zupełnie inaczej podaje tekst niż amator, zupełnie inaczej gra. Aktor czy tancerz bez stałej sceny nie istnieje, rozsypuje się. Ci, którzy grają tylko w serialach i nie pracują

równolegle w teatrze, tracą masę umiejętności i gdy kończy się serial – kończą się często jako aktorzy. To samo dotyczy tancerzy.

A jak pani szuka talentów? Przychodzą kandydaci na casting i...

– Nienawidzę castingów. Uważam je za straszny wynalazek kapitalizmu.

Artyści sami przychodzą do mnie. Zdarza się, że przyjeżdżają z innego miasta. Np. przychodzi facet i mówi: „Jestem genialny". Rzucę na niego okiem, wystarczą mi trzy minuty, i czasem odpowiadam, że ma rację.

Nie nawiązuję żadnej relacji. Ze mną nic nie można załatwić, nie ma czegoś takiego jak polecenie. Po prostu mówię artyście, że musi przejść szkolenie u pani Jaszkowskiej z piosenki, potem u pani Klimeckiej z tańca. Ale taniec i śpiew to nie wszystko. Po drodze musi jeszcze przyswoić sobie to, co nazywam duchem Sabatu – świadomość zbiorowej ekspresji, odpowiedzialność za błąd koleżanki i stały trening w sali baletowej. Przede wszystkim zaś energię i radość życia, która ze sceny musi pofrunąć w stronę widowni. Musi też nauczyć się szybko przebierać. Artysta będzie miał na to nie więcej niż półtorej minuty. Do każdego tańca ma inny strój.

Na końcu poskładam wszystko do kupy i zrobię z tego artysty gwiazdę na miarę tego typu teatru europejskiego. Nie bożyszcze tłumów, bo to wymaga dziś telewizji. To w czasach PRL gwiazdę mógł wyhodować jeden teatr.

Ile czasu trzeba, by zostać gwiazdą na miarę tego teatru?

– To zależy, ale zwykle wystarczy jeden sezon. Po roku artysta już dobrze trzyma szyję, nie odstaje od zespołu.

A gdy artysta nie chce nauczyć się czegoś, czego – pani zdaniem – potrzebuje w tym zawodzie?

– Nic na siłę. Tancerz na scenie musi być radosny, sprawiać wrażenie, że lubi to, co robi – nawet jeśli go głowa boli. Scena jest bezwzględna: nie rozumie nieszczęścia, tragedii, okrutnej miłości. Problemy trzeba zostawić za kulisami.

Dobieram repertuar do artystów, których mamy. Staramy się nikogo nie łamać. Liczę się z ludźmi.

Ale jeśli widzę, że ktoś nie daje z siebie wszystkiego, nie chce się wysilić, to się z nim rozstaję, bo u mnie i ze mną zawsze wszystko musi być na maksa.

Brutalne.

– Niedopowiedzenia szkodzą. Czasem krzyczę, ale nie wyzywam. Nienawidzę ordynarności w prowadzeniu zespołu.

Żałowała pani kiedyś tego, co powiedziała?

– Jeśli przesadzę, to szybko przepraszam. I staram się nie przesadzać publicznie.

Poczuła pani kiedyś, że wychowanka przerosła mistrzynię?

– Nieraz. Np. moja asystentka i kierownik baletu Anita Klimecka, którą wzięłam jako dziecko, tuż po szkole baletowej, jest fenomenalną choreografką i tancerką. Jest dużo lepsza ode mnie we współczesnych tańcach, np. w hip-hopie. Ja tego nie umiem.

Nie mam kompleksu przemijania. Znam swoją wartość. Kocham piękne kobiety na scenie, staję obok moich tancerek i to mnie uskrzydla. Kilka moich wychowanek trafiło do paryskich rewii – Moulin Rouge, Crazy Horse.

I co pani na to?

– Cierpię, bo zespół jest mały, ale wiem, że nikogo nie da się zatrzymać siłą. Mówię tylko: „Chwileczkę, muszę znaleźć na twoje miejsce inną, masz ją przyuczyć".

Bez żalu?

– Po porwaniu potrafię wszystko wybaczyć, bo wiem, że ludzie są bezwzględni.

Z kim się pani łatwiej pracuje – z kobietami czy mężczyznami?

– Z kobietami. Faceci są trudniejsi, bo w moim przypadku zawsze myślą o seksie (śmiech). A tak naprawdę to artyści każdej płci mają podobnie wysokie ego i są tak samo trudni.

Ale to kobiety muszą wybierać między rodziną a karierą.

– Muszą. Nie mam dzieci, bo całe życie bałam się o swoją figurę. Nie mogłam zapomnieć, że na scenie tancerka musi pozostać zgrabna. Zawsze kontrakt był dla mnie ważniejszy od rodziny. Coś za coś.

Czy to sprawiedliwe, że kobieta, decydując się na dziecko, traci szansę, którą mężczyzna ma niejako z automatu?

– Nie jest, ale to taki biznes! Nie trzeba zachodzić w ciążę, wystarczy, że któraś dziewczyna zachoruje i zaraz ktoś inny błyskawicznie zajmie jej miejsce. Przecież nie można odłożyć premiery, spektakl trzeba zagrać.

Poprosiła pani kiedyś pracownicę, żeby nie zachodziła w ciążę?

– Takie rozmowy są bez sensu, bo jak się z którąś taką rozmowę przeprowadzi, to ona jutro w ciążę zajdzie. Na takie sprawy nie ma siły. Kobiety są gotowe wszystko zrobić dla mężczyzny, też taka byłam.

Podpisała pani obywatelski projekt ustawy o parytetach na listach wyborczych?

– Nie. Uważam, że nigdy nie byłam dyskryminowana dlatego, że jestem kobietą. Mądra kobieta, która wie, czego chce, może w tym kraju dojść do wszystkiego. Musi jednak dokonać wyboru i żadna ustawa tego nie zmieni.

PRZEWODNICZĄCA KLASY PRZEZ CAŁE ŻYCIE

Jak pracownicy zwracają się do pani? Kierowniczko, pani Małgosiu, Małgosiu?

– „Pani prezes" albo „pani dyrektor", co ciągle dziwi mojego męża. On ze wszystkimi przechodzi na ty. A ja nie lubię skracania dystansu, bo Polacy nie potrafią tego uszanować. Nie spoufalam się. Ale zawsze pomogę, jeśli którejś z tancerek wali się życie.

A jak mówią o pani, gdy wydaje im się, że pani nie słyszy?

– Nie wiem i kompletnie mnie to nie interesuje, podobnie jak skargi, donosy i intrygi. Jak ktoś chce się poskarżyć, to ma przyjść z osobą, na którą skarży, i będziemy rozmawiać razem.

Zresztą ja wszystko widzę. Wchodzę do teatru i po pięciu minutach wiem, co się tu dzieje, łącznie z kuchnią. Bo to nie jest duże miejsce.

Sama w trudnych chwilach nie dzwonię ani do koleżanek, ani do psychiatry. Zamykam się ze swoją papugą i pekińczykami i sama ze sobą albo z nimi gadam.

A jak pani sama siebie określa? „Prezes", „bizneswoman", „gwiazda rewii"?

– Właśnie ostatnio myślałam, kim to ja jestem. Doszłam do wniosku, że całe życie jestem przewodniczącą klasy.

PIOTR SIKORA

(z lewej) wiceprezes i współtwórca firmy Platige Image, produkującej filmy zarówno fabularne, jak i animowane oraz reklamy. Ernst &Young uważa Platige Image za jedną z najbardziej innowacyjnych polskich firm.

„Nieustannie szukamy pomysłów, które pozwalają zrobić coś nie tylko dobrze, ale też szybciej i mniejszym nakładem sił”

KATARSKIE POCIĄGI POD POLSKIM NADZOREM

Okopali się w fortach przy ul. Racławickiej w Warszawie i tworzą tam reklamówki jogurtów i telefonów komórkowych, efekty specjalne dla filmów, animacje dla gier komputerowych, polskiej prezydencji w UE oraz... budowy kolei w pustynnym Katarze. W zeszłym roku obchodzili 15. urodziny.

W czasie gdy budowali swoją potęgę, coraz więcej studiów graficznych z Hollywood przeżywało problemy. Tymczasem Platige Image jest jedną z nielicznych polskich firm, której udaje się nie tylko utrzymywać dominację na rodzimym rynku, ale też sprzedawać własne pomysły na świecie.

Jeden z jej twórców ma nawet na koncie nominację do Oscara.

Sekretem sukcesu jest nie tylko cena, dla której wielu zagranicznym konkurentom Platige nie chciałoby się wstawać z łóżka. W kreatywnych branżach trzeba umieć kombinować.

Jak kombinuje Piotr Sikora, współzałożyciel i wiceprezes firmy Platige Image, którą Ernst & Young uważa za jedną z najbardziej innowacyjnych polskich firm?

* * *

VADIM MAKARENKO: Znam grafika z Warszawy, który od kilku lat robi karierę w Los Angeles. Tęskni za rodzinnym miastem i snuje plany o powrocie. Gdy pytam go, gdzie konkretnie ma

zamiar pracować w Warszawie, odpowiada: „W Platige". Czym przyciągacie ludzi?

PIOTR SIKORA: Udało nam się połączyć zarabianie pieniędzy z robieniem interesujących i atrakcyjnych rzeczy. To największe osiągnięcie, bo w wielu branżach, także w naszej, działalność komercyjna nie zawsze twórczo stymuluje. A wręcz ogranicza.

I chce pan powiedzieć, że udało wam się połączyć te skrajności?

– Produkujemy zarówno reklamy, jak i filmy. Dział reklamy to nasz finansowy fundament, przynosi firmie ok. 70 proc. przychodów. Dwa pozostałe działy zajmują się rzeczami, które przynoszą firmie sławę na świecie, za to mniej pieniędzy. Ale dzięki nim nie musimy się reklamować – promują nas dzieła naszych twórców.

Jak Tomasz Bagiński i jego „Katedra"?

– Od tego się zaczęło. Tomek miał pomysł na autorską animację opartą na opowiadaniu Jacka Dukaja. Pracował nad nią przez dwa lata – można by rzec „po godzinach". Widzieliśmy, że powstaje coś wyjątkowego, ale chyba nikt nie przewidział, że efekt końcowy będzie tak spektakularny. W 2002 r. film Tomka zdobył nominację do Oscara. To nam dało mocnego kopa i motywację. Do tej pory wyprodukowaliśmy 11 krótkometrażowych filmów animowanych różnych twórców. Łącznie trwają ponad godzinę. Zdobyły całą masę nagród.

Ostatni z nagrodzonych filmów to „Paths of Hate" Damiana Nenowa, który znalazł się na shortliście oscarowej. Opowieść o walce dwóch pilotów myśliwców, o ich nigdy niekończącej się nienawiści.

Ale wielkich pieniędzy z tych filmów nie macie, skoro większość jest dostępna na YouTubie?

– Zysk polega na czymś innym. Kiedy sprzedajemy usługi reklamowe, trudno zrobić wrażenie na kliencie, pokazując gotowe reklamy. Wtedy wyciągamy tajną broń – nietypowe projekty, np. trójwymiarową wizualizację bitwy pod Grunwaldem. To daje natychmiastowy efekt, nawet jeśli klient chce nakręcić tylko 30-sekundową reklamę soczku.

KRYZYS? PRZEZ 15 LAT NIE SPADŁY NAM PRZYCHODY

To w jakiej branży tak naprawdę działa Platige – w reklamie czy w filmie?

– Reklama i film mocno się u nas zazębiają. Chcemy być studiem realizującym własne pomysły. Ale z reklamy nie zrezygnujemy, bo czemu mielibyśmy rezygnować z obszaru, w którym jesteśmy liderem?

Nie cierpi pan na rozdwojenie jaźni?

– Historia nas nauczyła, że reklama daje stabilny zarobek. Z Jarkiem Sawko, z którym założyliśmy Platige Image, znamy się od czasów studenckich. Najpierw z Politechniki Warszawskiej, później ze studiów MBA, które dopiero wystartowały pod kierunkiem prof. Witolda Orłowskiego. Obaj zakochaliśmy się w animacji, choć ta branża w Polsce praktycznie nie istniała. Poczuliśmy, że możliwości techniczne komputerów i oprogramowania są ogromne. Chcieliśmy w tym uczestniczyć. W 1997 r. założyliśmy Platige Image. Brzmi dumnie: założyliśmy.

Po prostu pracowaliśmy w dwupokojowym mieszkaniu Jarka przy ul. Hożej.

Mniej więcej po roku dołączył do nas Tomek Bagiński, a w 2001 r. zaczął się najpiękniejszy okres w historii firmy, bo na rynku grafiki komputerowej do 2005 r. praktycznie nie mieliśmy konkurentów ani kryzysów.

Jak to nie było kryzysów? A bańka internetowa, która pociągnęła za sobą pierwszą recesję w polskiej reklamie?

– Nas to nie dotyczyło. Faktycznie, telefon w biurze nie dzwonił przez dwa tygodnie i mieliśmy wysoki poziom stresu, ale to się zmieniło i nasze obroty nawet wzrosły. Przy mniejszych budżetach reklamowych firmy zaczęły wykorzystywać w produkcji reklam więcej grafiki komputerowej, dlatego koniunktura się na nas nie odbiła. W ciągu ostatnich 15 lat ani razu nie spadły nam przychody.

Ale rynek się zmieniał i kolejne kryzysy nie mogły was nie dotyczyć.

– Udało nam się zdywersyfikować. Staraliśmy się robić dużo różnych rzeczy na różnych rynkach. Nasz dział reklamy ma w kraju ponad 140 klientów i oni dają mu 60 proc. przychodów. Pozostałe 40 proc. przynoszą klienci zagraniczni.

Ponadto produkujemy filmy promocyjne dla gier komputerowych, to osobny biznes. Pracowaliśmy sporo z firmą CD Projekt przy „Wiedźminach". Te zlecenia pomagają nam zdobywać zagranicznych klientów, którzy zamawiają u nas animacje do gier komputerowych.

Mamy też dział zajmujący się nietypowymi zleceniami, jak np. filmy promocyjne o gospodarce, wizualizacje 3D czy animowana „Historia Polski" dla PARP. Tego typu rzeczy nie tylko promują, ale też zajmują nas w przerwach między produkcją reklam.

Mamy też świetne relacje z Katarem. Konkretnie z grupą Al Rayan, dla której wyprodukowaliśmy film animowany promujący kolej.

POLECENI LUDZIOM SZEJKA

W Katarze jest kolej?

– Nie ma, ale będzie w 2022 r. i Katarczycy już teraz robią filmy dla dzieci, w których kolej jest jednym z głównych bohaterów. To długoterminowy plan, bo te dzieci dorosną i za dziesięć lat będą jeździły pociągami. W ten sposób dorośli przygotowują młode pokolenia na przyjęcie nowoczesności.

Zrobiliśmy już trzy ponad 20-minutowe filmy, które wyglądają jak filmy fabularne. Animacja 3D dla dzieci w wieku 8–14 lat.

Jak się zdobywa kontrakty w Katarze?

– Przez przypadek. Pracujący tam grafik z Libanu zna Platige z naszych krótkometrażowych filmów i polecił nas ludziom szejka zajmującego się obsługą projektu kolejowego. Pojechaliśmy tam z prezentacją. Spodobała się.

Klient jest też zadowolony z efektów waszej pracy?

– Bardzo zadowolony. To już bardzo poważny fragment naszego biznesu – ok. 20 proc. przychodów. Dzięki temu doświadczeniu nasz zespół będzie mógł wkrótce przystąpić do pełnometrażowej animowanej fabuły z solidnym budżetem.

Nasze ceny są atrakcyjne dla Zachodu, a przy tym nasza estetyka nie wywołuje tam niepokoju. W Chinach też można produkować, jest tanio, ale ich filmy po prostu wyglądają inaczej, wymagają

poprawek. Tamtejsze studia posługują się kolorami, które uciekają w azjatycką stylistykę. Trudno wytłumaczyć, trzeba to zobaczyć.

Spotkałem się z duńskim producentem, który bardzo dużo zainwestował w produkcję pełnometrażowych filmów animowanych w Chinach, ale na razie robi je z budżetami w wysokości 1–2 mln euro za tytuł. Za takie pieniądze film nie ma szansy dobrze wyglądać. A my nie chcemy angażować zespołu w coś, czego nie będziemy potem chcieli nikomu pokazać.

Filmy dla Kataru są lepsze?

– Dzięki tym filmom będziemy mogli walczyć o klientów z rynku amerykańskiego.

To za ile chcielibyście zrobić pełnometrażowy film animowany?

– Za 10 mln euro. Europejskie studia robią takie filmy za 20–30 mln euro, więc jesteśmy konkurencyjni cenowo. Wiem, że potrafimy zrobić to tutaj. Pracuje dla nas ponad 100 naprawdę dobrych animatorów.

Sama animacja jest pracą techniczną. Trzeba jeszcze wymyślić dobrą historię, napisać scenariusz, który będzie trzymał widza w napięciu.

– Mamy w Platige dział rozwoju, który pracuje nad kilkoma projektami. Jednym z nich jest film o Ryszardzie Kapuścińskim na podstawie jego książki „Jeszcze jeden dzień życia". To będzie fabularyzowany dokument, w połowie animowany. Jednym z reżyserów jest nasz pracownik Damian Nenow. Do premiery dojdzie pewnie w połowie 2015 r.

Które rynki – poza Katarem – jeszcze atakujecie?

– Rosja, Stany i Brazylia. W Rosji współpracujemy z agencjami reklamowymi, w Nowym Jorku już mamy przedstawicielstwo zatrudniające kilku grafików i dyrektora kreatywnego.

Wcześniej próbowaliśmy pracować zdalnie w USA, ale to trudne, więc otworzyliśmy tam biuro. Po pół roku nie musimy do niego dokładać, mamy tam obrót na poziomie 700 tys. dolarów, choć zakładaliśmy milion. Średnia wartość zlecenia reklamowego w Stanach to ok. 500 tys. dolarów. Bariera wejścia na ten rynek nie jest bardzo wysoka, ale konkurencja – ogromna.

ŻONGLERKA ZASOBAMI I ZADANIA SPECJALNE

Jak walczycie z amerykańskimi konkurentami?

– Walki z silną konkurencją też trzeba się nauczyć. Wydawało nam się, że w Polsce jest bardzo konkurencyjny rynek, ale w porównaniu z tym, co się tam dzieje, to u nas jest bardzo przyjemnie.

Tu nie musimy prowadzić aktywnej akwizycji, wiele firm przychodzi do nas. Tam trzeba nieustająco jeździć do klientów i prezentować im wstępne projekty na bardzo wysokim poziomie.

Zaskakujące, jak wiele amerykańskich firm oferuje bardzo słabe prace, na naprawdę niskim poziomie. Ale mają doskonałe relacje z klientami i dostają zlecenia. Jak dotąd z nimi przegrywamy, choć często jesteśmy w finale.

Udało się natomiast wyprodukować jedną reklamę dla sprzętu Braun, zrobiliśmy trochę czołówek dla History Channel, pracujemy nad kolejną czołówką do ich serialu „Wikingowie".

Zatrudniliśmy też lokalną producentkę. Biurem musi kierować ktoś, kto zna klientów i ma z nimi dobre stosunki. Chcemy

zaoferować im dobry produkt w niższej cenie i nasz unikalny styl, bo wyczuwamy tam zmęczenie dominacją kilku dużych domów produkcyjnych.

W 2011 r. weszliście na New Connect. Giełda nie krępuje?

– Potrzebowaliśmy pieniędzy, by zrobić nowe biuro, i wprowadziliśmy 8 proc. akcji spółki do obrotu, pozyskując ok. 5 mln zł. To ciekawa lekcja dla firmy pełnej twórców: zmusza nas do planowania, także finansowego, i przestrzegania tych planów. Chodzi o dyscyplinę, bo w takiej firmie jak nasza wszyscy chcą robić fajne rzeczy, a przecież trzeba jeszcze pilnować, by nie polec finansowo. Zastanawialiśmy się nad przejściem na rynek główny i zrobimy to, gdy będziemy mieli nowe potrzeby inwestycyjne. Teraz nie mamy ciśnienia.

Firmy podlegające procedurom giełdowym stają się niechętne wobec ryzyka. Do tego mają pretensje do inwestorów. Np. Jan Wejchert, nieżyjący już szef ITI, powtarzał, że giełda źle wycenia jego przedsięwzięcia.

– W ogóle nie zamierzamy oddawać kontroli nad firmą.

Wszyscy tak mówią, ale potem mają potrzeby inwestycyjne, więc sprzedają kolejne pakiety i ulegają coraz większej presji.

– Nie chcemy dopuścić do takiej sytuacji. Jesteśmy zżyci z firmą, mamy do niej stosunek emocjonalny i chcemy, żeby była narzędziem robienia rzeczy ciekawych, inspirujących, a nie tylko zarabiania.

Wasi zamawiający mają bardzo różne potrzeby – branża reklamowa, filmowcy, producenci gier, rządy. Jak organizujecie firmę, żeby ich wszystkich zaspokoić?

– Jesteśmy elastyczni i ciągle żonglujemy zasobami. Przykład: animacje do gier komputerowych, które najbardziej kręcą grafików. To projekty skomplikowane, ale też widowiskowe i ciekawe, najczęściej trafiające do międzynarodowego audytorium.

Wielkie zachodnie studia stawiają przy tym 200 grafików, budują specjalną linię produkcyjną tylko dla tej branży i produkują rzeczy ciężkiego kalibru, które zdobywają nagrody i robią wrażenie. My działamy w innych warunkach, dlatego nieustanne szukamy pomysłów, które pozwalają zrobić coś nie tylko dobrze, ale też szybciej i mniejszym nakładem sił.

W zajawce gry „Wiedźmin II", która zdobyła nagrodę na Golden Trailer Awards, pokazujemy zamrożone postaci. To chwyt ważny nie tylko artystycznie, ale też produkcyjnie, bo zamrożeni bohaterowie są łatwiejsi, mniej czasochłonni w wykonaniu niż animowani. Naszym problemem pozostaje czas wykonania takich prac. Mieliśmy już zapytania od największych firm, ale nie podjęliśmy się walki o ich zlecenia, bo wciąż pracujemy za wolno, to musimy zmienić. Ale parę rzeczy już zmieniliśmy.

Na przykład?

– W branży reklamowej mieliśmy kiedyś reputację firmy do zadań specjalnych, więc prawie nie dostawaliśmy prostych i szybkich zleceń, przez co zbieraliśmy mniej pieniędzy z rynku. Ale na początku 2011 r. uruchomiliśmy specjalny dział do takich zadań i dziś mamy obroty porównywalne z innymi reklamowymi studiami postprodukcyjnymi.

Co to jest zadanie specjalne?

– Np. pomarańczowe kuleczki w reklamach Orange – mnożą się, wirują i skaczą. To bardzo trudna praca, którą wymyślił nasz dział animacji, a nie reklamy.

Tomek Bagiński przygotował np. pakiet reklam dla Kellogsa na rynek brytyjski. Ten sam dział produkuje krótkometrażowe filmy animowane i animacje promocyjne, jak ta dla katarskich kolei.

A projekt prosty i szybki?

– Obracający się wokół własnej osi telefon komórkowy z ofertą w tle.

KTO BY CHCIAŁ CAŁE ŻYCIE ROBIĆ REKLAMY JOGURTÓW

Żeby prowadzić taką firmę jak Platige, trzeba umieć zarządzać talentami. Jak to robicie?

– Wiemy, co naszych ludzi interesuje, i staramy się raz na jakiś czas dać im możliwość wypróbować się na nowym polu. Nie pozwalamy wpaść w rutynę.

Tomek Bagiński robił „Katedrę" po pracy, ale teraz już mamy na krótki metraż wewnętrzne budżety i zorganizowaną produkcję. Nie są one priorytetem i prace nad nimi trwają wtedy, gdy pracownicy mają czas między zleceniami reklamowymi. Zatem powstają dużo dłużej.

A mamy jeszcze dział filmowy, którego zadaniem jest praca nad własnymi filmami i pozyskiwanie zleceń na efekty specjalne dla innych filmów (powstały tam efekty do „Antychrysta" von Triera, teraz powstają do nowego filmu sensacyjnego Łukasza Barczyka pt. „Hiszpanka").

Migracje pracowników między działami są duże?

– Tak, płynnie przechodzą z jednego do drugiego. Nad „Hiszpanką" pracują ludzie z działu reklamy, którzy byli zmęczeni

produkcją komercyjną i chcieli odpocząć przy filmie. Zajmie im to sześć–osiem miesięcy, więc zatęsknią za reklamą, gdzie praca nad projektem trwa nie dłużej niż miesiąc.

Z drugiej strony reklama jest bardzo męcząca. Czasem klient chce czegoś innego, niż się planowało, czegoś, co nie daje twórcom satysfakcji z wykonanej pracy, i trzeba umieć reagować w takich sytuacjach.

U nas można pracować nad najciekawszymi projektami na rynku, zbudować nazwisko i zdobywać nagrody na festiwalach. Platige ma wizerunek firmy, która robi fajne rzeczy. Ludzie nie chcą przez całe życie robić reklam jogurtów, ale robienie ich na przemian z zajawką promocyjną „Wiedźmina" jest lepszą perspektywą.

Ale nie bawicie się w Google'a? Nie oferujecie darmowej coli i masażu?

– Mieliśmy kiedyś więcej świadczeń socjalnych, ale kryzysy to zweryfikowały.

Przecież kryzysy was nie dotyczyły.

– Ale musimy mieć się na baczności, dbać o konkurencyjność i marżę. Jeżeli cena usługi graficznej spadła z 1500 do 300 zł za godzinę w ciągu ostatnich kilku lat, musimy reagować.

Nie boicie się podzielić losów Digital Domain? Legendarne studio graficzne z Los Angeles, założone przez Jamesa Camerona, które zrobiło efekty specjalne w „Życiu Pi", dostało Oscara i upadło.

– Nie wiem, na czym polegli. Nasz biznes staje się coraz trudniejszy. Kluczem jest elastyczność. Czasem nawet wielkim i znanym firmom nie udaje się jej osiągnąć. Np. studio The Mill, doskonałe w reklamach, poległo na animacjach do gier komputerowych. Nie potrafiło zbudować do tego produkcji, nie

potrafiło tego robić w konkurencyjnych cenach, miało zbyt drogich artystów i musiało zamknąć dział.

My staramy się działać według prostej recepty: cały czas pracujemy w reklamie, a w przerwach robimy inne rzeczy. Gdybyśmy mieli studio produkujące same efekty specjalne do filmów, to pewnie skończyłoby się na dwóch–trzech zleceniach rocznie i po ich zakończeniu trzeba byłoby zwolnić połowę ludzi.

Jesteście jedną z bardzo niewielu polskich firm znanych na świecie z produktu kreatywnego...

– No, są jeszcze producenci gier komputerowych, jest agencja reklamowa i projektowa Ars Thanea.

Tak, ale takich firm mamy garstkę. Dlaczego polski produkt kreatywny nie radzi sobie na świecie?

– Nie radzi sobie? Uważam, że polska animacja ma się dobrze i jest rozpoznawalna na świecie.

Zrobić krótki metraż i wrzucić go na YouTube'a za darmo – to jedno. A zrobić film, na którym się zarobi – to co innego.

– Jest taki serwis Behance.net – bardzo popularny wśród projektantów na całym świecie, którzy umieszczają tam swoje portfolia. Tam polskie prace regularnie znajdują się w czołówce najlepszych pomysłów. Głównie dzięki nam i Ars Thanea. Chyba nie jest źle. Cały czas szukamy nowych pomysłów i kierunków. Od lat współpracujemy z Januszem Józefowiczem, zrobiliśmy z nim „Politę" – pierwszy musical w 3D. Platige przygotował do niego wyświetlaną stereoskopowo scenografię. Przyjechał do Polski ważny producent musicali z Nowego Jorku i Londynu i szczerze się zdziwił. Mamy nadzieję, że będziemy wspólnie robili scenografię dla widowisk na Broadwayu czy w LA. Zajmie się tym nasz dział

animacji i ja sam też się w to zaangażowałem, żeby mieć jakieś urozmaicenie poza reklamą.

Z PUDEŁKA NA BUTY W RODZINNĄ KORPORACJĘ

Po 15 latach ta praca jest dla pana wciąż przyjemnością czy już tylko pracą?

– Nadal bardzo to lubię. Każda firma przeżywa swoje trudne momenty. Pierwszy następuje, gdy zespół rozrasta się do 30 osób i relacje rodzinne znikają, a ludzie, którzy je cenili, zaczynają się frustrować. Zaczyna się transformacja i szefowie muszą reagować. Kolejny pułap to gdy zespół osiąga 60–70 osób. Wtedy trzeba zatrudnić dyrektora finansowego i wdrożyć sztywne procedury.

Myślałem, że finansowego się zatrudnia wtedy, gdy finanse tego wymagają, a nie liczba etatów.

– Jedno wiąże się z drugim. U nas jest bardzo potrzebny, pojawił się jakieś dwa lata temu i dzięki niemu nasze pomysły są uporządkowane i skanalizowane.

Czyli wcześniej byliście czymś, co w biznesowym żargonie Amerykanów nazywa się „shoe box operation", czyli niewielkim interesem, który zarządza gotówką w bardzo prosty sposób, trzymając ją w sejfie albo wręcz w pudełku na buty.

– No nie, etap „shoe box operation" zakończyliśmy już jakieś pięć-sześć lat temu. Teraz jesteśmy rodzinną korporacją.

Jak Mars? Ten globalny producent słodyczy, zatrudniając 40 tys. osób, potrafił powiedzieć o sobie, że jest „największą firmą

rodzinną na świecie". Bo jest kontrolowany przez rodzinę założycieli, a nie inwestorów giełdowych.

– Zatrudniamy na etatach ok. 50 osób, do tego mamy ponad 100 grafików plus spółki-córki. Razem będzie coś ponad 200 i to już jest naprawdę dużo.

Spędza panu coś sen z powiek po bankructwach wielkich studiów graficznych?

– Nie, choć widzę masę wyzwań: trzeba usprawnić naszą pracę w Nowym Jorku, rozkręcić nowe biura, zwiększać eksport i utrzymać pozycję w Polsce, trzeba też rozwinąć nasze pomysły w musicalach.

Ernst & Young od lat zaprasza was do udziału w konkursie Przedsiębiorca Roku, a wy konsekwentnie ich ignorujecie. Dlaczego?

– Tak? Nie wiem, dlaczego się tak dzieje... Na pewno nie jest to żadna strategia. Prawdopodobnie mamy tyle zajęć, że zwyczajnie nam to umknęło.

JOHN BAILEY

operator i reżyser filmowy, członek American Society of Cinematographers. Pracował nad takimi filmami, jak: „Amerykański żigolak", „Dzień świstaka", „Lepiej być nie może" czy „Na linii ognia".

„Jeśli gówno, które wyprodukowałeś, nie odnosi sukcesu, to dopiero jest porażka!”

HOLLYWOOD JUŻ NIE ROBI AMERYKAŃSKICH FILMÓW

Przyjmuje mnie w swoim domu na wzgórzach, niedaleko Mulholland Drive. – Przepraszam, mamy remont, stąd ten rozgardiasz. Ale możemy rozmawiać – mówi zakłopotany i zaprasza do drewnianego stołu na tarasie.

Przede mną John Bailey, operator i reżyser filmowy, członek American Society of Cinematographers. Pracował nad takimi filmami, jak: „Amerykański żigolak", „Dzień świstaka", „Lepiej być nie może" czy „Na linii ognia".

Kilka tygodni wcześniej wystąpił w Samuel Goldwyn Theater z wykładem o przyszłości kina w zorganizowanym przez Akademię Sztuki Filmowej w Los Angeles. Sala na tysiąc osób pękała w szwach, ale teraz mam go wyłącznie dla siebie. Za drzwiami wskazówek robotnikom udziela jego żona Carol Littleton, jedna z najbardziej znanych montażystek w Hollywood, która przez lata pracowała ze Stevenem Spielbergiem oraz Lawrence'em Kasdanem i współtworzyła takie filmy jak „E.T." czy „Przypadkowy turysta".

Dziś wielkie wytwórnie coraz rzadziej produkują wzruszające filmy z dobrą fabułą. Wolą wybuchowe superprodukcje, które nazwiskami gwiazd i efektami specjalnymi przyciągną widzów do kin. A tych jest wyraźnie mniej niż kiedyś. W 2012 r. amerykańskie kina sprzedały 1,37 mld biletów, o 15 proc. mniej niż

dziesięć lat wcześniej, choć liczba filmów produkowanych w Hollywood istotnie wzrosła z 455 w 2003 r. do 677 w 2012 r.

Na ulicznych latarniach dyndają zakurzone żółte proporce z hasłem „Film Works" i rysunkiem analogowej kamery filmowej, która dziś odchodzi do lamusa – w ten sposób studia oraz ich pracownicy i podwykonawcy chcą przekonać władze Kalifornii do zachowania branżowych ulg podatkowych wartych pół miliarda dolarów rocznie. Stolica światowej rozrywki posmutniała.

* * *

VADIM MAKARENKO: Powiedział pan niedawno, że w połowie lat 60. młodych, twórczych ludzi po obu stronach Atlantyku robienie filmów pociągało tak samo, jak wcześniej pociągała ich literatura. Film wyparł literaturę?

JOHN BAILEY: W pewnym sensie tak. Wielka amerykańska powieść zrodziła się z potrzeby opisywania ludzkiej natury i relacji między ludźmi. Pisarze mierzyli się z dramatem ludzi i społeczeństw. Robili to piórem, a potem odkryli film. Ostatni z nich to był chyba Norman Mailer, z którym pracowałem nad filmem „Twardziele nie tańczą".

Pamiętam, jak przyszła do nas francuska Nowa Fala. Albo „Słodkie życie", „Przygoda", „Siódma pieczęć" czy „Tam, gdzie rosną poziomki" – to były fascynujące filmy, które się oglądało, o których się mówiło. Ba! Często najpierw czytało się ich scenariusze.

Dziś film równie mocno kusi młodych jak pół wieku temu?

– Nie. Dziś film zastąpiły gry komputerowe. Stają się coraz bardziej wciągające i sugestywne. Pochłaniają odbiorcę, podczas gdy stare dobre kino po prostu opowiada. Gry oferują interaktywność, nie stawiają odbiorcy wysokich wymogów

intelektualnych, doskonale radzą sobie z problemem podzielności uwagi.

My z Carol wciąż pasjami pochłaniamy stare filmy na kanale TCM, ale to nie jest popularny dziś rodzaj rozrywki. Zostały zrobione w latach 30., 40. i 50., a to były czasy przed telewizją, gdy ludzie chodzili do kina i pozwalali się porywać historiom, które rozwijały się powoli i angażowały widza poprzez postaci. Zabierały go w podróż emocjonalną. Większość współczesnych filmów tego nie robi.

A co robi?

– Atakuje nas doświadczeniami i sensacjami. Postać jest potrzebna po to, by udźwignąć fabułę, intrygę. Na takich filmach wyrosły całe pokolenia, które w kinematografii widzą karuzelę obrazów i efektów specjalnych. Jeśli wchodzą do branży filmowej, sami chcą robić coś takiego. Te pokolenia uważają Quentina Tarantino za intelektualistę i patrzą na niego w sposób, w jaki moje pokolenie patrzyło na Antonioniego czy Bressona.

Znajomy poprosił mnie ostatnio, żebym na jego zajęciach dla młodych filmowców opowiedział o swoich filmach. „Tylko nie podawaj przykładów sprzed 1990 r." – zaklinał mnie. Sam wykładałem w szkołach filmowych i odkryłem, że nie da się rozmawiać ze studentami o Bressonie, Renoirze czy Antonionim. Nie mają o nich pojęcia. To przerażające. To tak jakby ktoś powiedział, że chce być pisarzem, i nie wiedział, kim był Ernest Hemingway.

Co dalej?

– Amerykańskie studia powoli kończą z wysyłaniem do kin kopii na 35-milimetrowej taśmie. Pozostanie nam kino cyfrowe. Film będzie przekazywany do kin elektronicznie w postaci plików.

Skutki są poważne. Można będzie zrobić film z kilkoma różnymi zakończeniami albo z kilkoma różnymi wersjami fabuły. Znamy to już z gier komputerowych. Załóżmy, że taki film wchodzi na ekrany w piątek, a studio robi szybki exit poll, tyle że przy kinach, a nie urnach wyborczych. Pyta ludzi o to, co podobałoby im się bardziej. I natychmiast przekazuje do kin nowe cyfrowe pliki z filmem, który ma inne zakończenie. Chcesz, żeby dziewczyna pogodziła się z chłopakiem? Nie ma sprawy! Chcesz, żeby chłopak został wykastrowany? Da się zrobić.

Jednak to już nie będzie ten sam film.

– Oczywiście, ale ich to nie obchodzi. Robimy coraz więcej takich filmów i mamy coraz więcej takich filmowców przynoszących studiom setki milionów dolarów zysku, jak np. Michael Bay, twórca m.in. „Transformers". A zysk jest dla wytwórni dowodem na to, że to dobra droga.

Paul Schrader [scenarzysta m.in. „Taksówkarza" Martina Scorsesego] powiedział mi kiedyś, że kinematografia jako forma sztuki umarła. Pozostało robienie filmów.

Zgadza się pan z nim?

– Nie. Być może umarła dla Paula, który w obecnych warunkach nie może robić takich filmów, jakie by chciał. Ale ta sztuka żyje w innych krajach, np. w Iranie czy RPA. W USA wciąż są reżyserzy, którzy chcą robić dobre filmy, ale przeciwko nim jest matematyka. Samo nakręcenie filmu nie musi kosztować wiele, wystarczą 3 mln dolarów. W naszych czasach to nie jest znacząca kwota. Ale kolejne 15 mln dolarów trzeba wydać na reklamę. Po co więc robić film za 3 mln? Żeby zarobił 6? Cóż, produkcja się zwróci, ale marketing już nie. A filmy konkurują z grami i serialami, których powstaje coraz więcej. Na dodatek rozwój technologii cyfrowej sprawił, że każdy

może teraz kręcić własne filmy albo filmiki, lepsze lub gorsze, i zamieszczać je na YouTubie. Fachowo nazywa się to „demokratyzacją branży filmowej", ale skutek jest taki, że walczymy o przestrzeń na półce niczym w hipermarkecie.

Jeśli film zastąpił kiedyś literaturę jako kierunek aspiracji młodych twórców, to może dziś seriale zastępują film?

– Po części tak. Szczególnie seriale produkowane przez HBO, jak np. „Zakazane imperium", „Gra o tron" czy „Entourage". Kolejny serial tej stacji – nie oglądam go, ale słyszałem od kolegów bardzo dobre opinie o nim – to „Treme" o dzielnicy w Nowym Orleanie, którą mieszkańcy odbudowują po huraganie „Katrina". Wybitnym serialem jest „Mad Men" nadawany na kanale AMC. Ciekawe złożone ludzkie postaci, które kiedyś były atutem kina, dziś żyją w serialach telewizyjnych. Ale z jednym zastrzeżeniem.

Jakim?

– W kanałach kablowych, jak np. HBO, AMC czy Showtime, a nie dużych, ogólnokrajowych telewizjach, jak ABC czy NBC. Te ostatnie mają masową widownię i wszystko sprowadzają do najniższego wspólnego mianownika. Różnica pomiędzy telewizją naziemną a kablową w USA przypomina mi różnicę między rozgłośniami radiowymi, które nadają na falach długich, i tymi, które wykorzystują UKF. Wśród tych ostatnich jest więcej stacji z muzyką klasyczną, nadaje tam również radio publiczne NPR. A na falach długich mamy głupie talk-show oraz telefoniczne konkursy w rodzaju „kto głośniej się wydrze".

Telewizje ogólnokrajowe to takie radio na falach długich. Nadają „Taniec z gwiazdami", „Idola" – cały ten chłam, który odwołuje się do wulgarnej części naszej psychiki.

Jednak niektóre z nich nadają przyzwoite seriale, jak np. „Żona idealna" w CBS.

– Zdarza się. Myślę, że kanały kablowe przyciągają coraz więcej widzów, więc duże stacje muszą im coś przeciwstawić. Telewizja, która zawsze była dużym masowym medium, zaczyna się rozpadać na coraz większą liczbę nisz. Dlatego współczesne seriale to już nie tylko opery mydlane, jak np. „Dynastia" czy „Santa Barbara", to też historie, które odwołują się do gustów i potrzeb bardzo różnych ludzi, nie tylko gospodyń domowych.

W latach 70. mieliśmy trzy sieci telewizyjne – ABC, CBS oraz NBC – które decydowały o gustach i przebiegu debaty publicznej. Walter Cronkite z CBS był nie tylko spikerem. Gdy wrócił z Wietnamu, ogłosił w wieczornych wiadomościach, że wojna jest przegrana i powinniśmy wracać do domu. Wyobraża pan sobie coś takiego dziś? Ja nie.

Czemu nie? Wielu telewizyjnych publicystów w amerykańskich stacjach głosi dziś radykalne sądy i poglądy.

– Może, ale żaden z nich nie ma takiej władzy, jaką dawniej miał Cronkite. Poza tym nie porównujmy do niego takich szaleńców jak Glenn Beck [prawicowy publicysta w kanale informacyjnym Fox News] czy Rush Limbaugh [gospodarz talk-show w Premiere Radio Networks, guru prawicy]. Walter Cronkite był głosem Amerykanów w czasach, gdy nasza kultura bardziej przypominała kulturę konsensusu niż dziś, a media były wielkie. Teraz rozpadły się na masę drobnych rozgłośni, a każda z nich kieruje swój program do niewielkiej grupy. Wielkich mediów już nie ma.

Jednak to właśnie niewielkie kanały tematyczne potrafią sfinansować cuda w rodzaju „Mad Men". Z czego wynika zainteresowanie ludzi takimi produkcjami? Nie ma tam szaleństwa

efektów specjalnych. Na dodatek wszystko dzieje się w latach 50. i 60. w branży reklamowej, z którą większość widzów nie może się utożsamiać.

– Seriale tego typu zabierają nas w czasy, gdy relacje międzyludzkie były inne niż dziś. Ludzie inaczej traktowali bliźniego, potrafili ze sobą rozmawiać. „Mad Men" stawia nas przed wyborami moralnymi i pokazuje konsekwencje, które te wybory niosą ze sobą.

To, że akcja rozgrywa się w latach 60., nie przeszkadza, lecz raczej pomaga serialowi. To okres, który w wielu Amerykanach budzi nostalgię – auta, garnitury, martini, papierosy są tylko symbolem tamtych czasów. Myślę, że ludzie tęsknią za tamtymi relacjami, za bardziej niewinnym światem... W sposobie, w jaki ludzkie historie pokazuje „Zakazane imperium" czy „Rodzina Soprano", jest coś ze starożytnego dramatu greckiego. Miłość, zdrada, ułomność charakteru, przeciwieństwa targające bohaterem – to wciąż działa. Współczesne seriale poruszają coś głębszego, coś, co mamy w trzewiach.

Takie stacje jak HBO czy AMC doskonale wyczuwają widownię, dlatego zdecydowana większość ich seriali nie kończy się na odcinku pilotażowym.

I produkują więcej seriali niż Hollywood filmów.

– Tak, a wielkie wytwórnie już nie czują widza tak jak kiedyś. Zrobiłem film, który na próbnych projekcjach miał bardzo entuzjastyczny odzew, i to w różnych grupach wiekowych. Ale to tylko zmartwiło menedżerów wytwórni. „Jak tu szukać grupy docelowej?" – pytali zdezorientowani. Powiedziałem im: „Nie ma grupy docelowej, film odwołuje się do uniwersalnych wartości". Jednak oni już nie umieją sprzedawać takich filmów.

Ciekawe dlaczego...

– Sam chciałbym wiedzieć. Jedyna odpowiedź, która przychodzi mi do głowy, to postępująca fragmentacja mediów i ich widowni. Kiedyś dzięki filmom my, Amerykanie, wiedzieliśmy, kim jesteśmy. Może nie zawsze było to wielkie kino, ale John Ford czy Frank Capra dawali takie poczucie, bo pokazywali amerykańskie historie. Dziś już nie robimy amerykańskich filmów.

Bez przesady. Jakie filmy produkujecie, jeśli nie amerykańskie?

– Produkujemy z myślą o rynku międzynarodowym, bo za granicą sprzedają się one dużo lepiej niż tu. Popatrzmy na takie filmy jak „Burleska" z Cher albo „Turysta" z Johnnym Deppem. Oba były porażką w amerykańskich kinach, ale zarobiły ogromne pieniądze za granicą. Średnio rynek amerykański zapewnia dużym produkcjom mniej niż 40 proc. wpływów. Jeszcze 15–20 lat temu było to 60 proc.

Robicie coraz bardziej kosmopolityczne filmy?

– Wolę określenie „globalne śmieci".

Kiedy był pan ostatni raz w kinie?

– Nie pamiętam, bo serial albo film odtwarzany w technologii Blu-ray na 50-calowym plazmowym telewizorze dostarcza niezwykłych wrażeń w domu. Kina są same sobie winne. Myślę, że przestałem tam chodzić jakieś pięć lat temu, bo to okropne doświadczenie. Cyfrowe projektory są kiepskie, ich soczewki zmieniono na potrzeby filmów trójwymiarowych, tak samo jak ekrany. Ale jeśli nie jest to film 3D, obraz wygląda fatalnie. Ludzie są nieuprzejmi, rozmawiają ze sobą i przez telefon zbyt głośno, nieustannie odbierają SMS-y, pozwalają swoim dzieciom ganiać

po sali w trakcie filmu. I jeszcze ten wszechogarniający zapach kiepskiego fast foodu...

Jednak akurat popcorn w kinie to amerykański wynalazek!

– 20 lat temu chętni mogli dostać trochę popcornu, ale teraz kupują go już na kilogramy! A do tego biorą jeszcze dwa–trzy hot dogi i jedzą przez cały czas trwania filmu.

Na szczęście powstają kina dla bardziej wymagających widzów, jak np. Alamo Drafthouse. Idziesz tam i godzisz się na warunki, które kiedyś były powszechnie akceptowaną normą: nie rozmawiasz w trakcie projekcji, nie używasz telefonu komórkowego, jedzenie jest oddzielone od sali projekcyjnej. Jeśli ktoś przeszkadza innym w oglądaniu, przychodzi ochrona, zabiera taką osobę do kasy, a tam zwracają pieniądze i wypraszają. Bilet kosztuje 15–18 dolarów [średnia krajowa w 2012 r. wyniosła 7,96 dolarów], ale za te pieniądze kupujesz spokojne oglądanie filmu w normalnych warunkach.

Jak Hollywood odpowie na konkurencję seriali telewizyjnych, filmików na YouTubie oraz gier komputerowych?

– Różnie. Jedną z odpowiedzi jest technologia 3D. Przy wszystkich jej minusach ma kilka niepodważalnych zalet. Jest trudna do odtworzenia w domowych warunkach i wyjątkowo trudna w kopiowaniu, choć z tym technologie sobie też wcześniej czy później poradzą. 3D pozwala dyktować wyższą cenę za bilet i zmuszać operatorów do instalowania cyfrowych projektorów, a z tym zawsze był problem. „Dlaczego mamy wydawać 100 tys. dolarów na tę maszynę?" – pytali właściciele kin. I słusznie, bo do tej pory nie mieli w tym żadnego interesu, ale nadejście filmów trójwymiarowych to zmieniło. Hollywood desperacko szuka nowych doświadczeń, których nie da się odtworzyć w domowych

warunkach, co jest o tyle trudne, że sprzęt w domach widzów jest coraz lepszy.

Z drugiej strony nadzieją dla Hollywood może być sukces takich filmów jak „Jak zostać królem" albo „Prawdziwe męstwo". To piękne filmy dla dojrzałego widza. Moje pokolenie wyrosło na kinie, ale już następne pokolenie – wyżu demograficznego – odwróciło się od kina, bo dorabiało się i wychowywało dzieci. Teraz dzieci wyrosły i się wyprowadziły. Ich rodzice mają wreszcie czas dla siebie. Studia rozumieją, że tacy widzowie wracają do kin, i zaczynają dla nich produkować, bo oni nie pójdą na „Szybcy i wściekli 5" czy „Transformers".

A jednak jest nadzieja.

– To raczej sugestie. Carol i ja zrobiliśmy kariery, kręcąc filmy, których dziś już nie da się wyprodukować. Z pewnością nie zarobiłyby dziś tyle co wtedy. Ale to były wielkie produkcje z potężnymi budżetami. Nasze pensje były całkiem niezłe. Dziś dobre pensje można dostać przy filmach akcji, w których udział biorą rzesze kaskaderów i speców od grafiki komputerowej. Ludzkie historie i dramaty stały się małymi filmami. Za filmy, które robiliśmy kiedyś, dziś mogą nam zaproponować najwyżej połowę ówczesnych stawek.

Przemysł filmowy stał się jak Wall Street, które interesuje się wynikami kwartalnymi i rocznymi, bo decydują one o premiach i awansach. Hollywood interesuje się tylko weekendem otwarcia i wpływami do kas. Obie branże stworzyły potwory, które muszą dziś karmić, i nie wiedzą, jak się ich pozbyć. Skromne premiery nie pozwalają zarobić.

W 1983 r. pracowaliśmy przy „Wielkim chłodzie" Lawrence'a Kasdana. Ja odpowiadałem za zdjęcia, a Carol za montaż. Gdy wszedł na ekrany, szefowie wytwórni byli przekonani, że to będzie

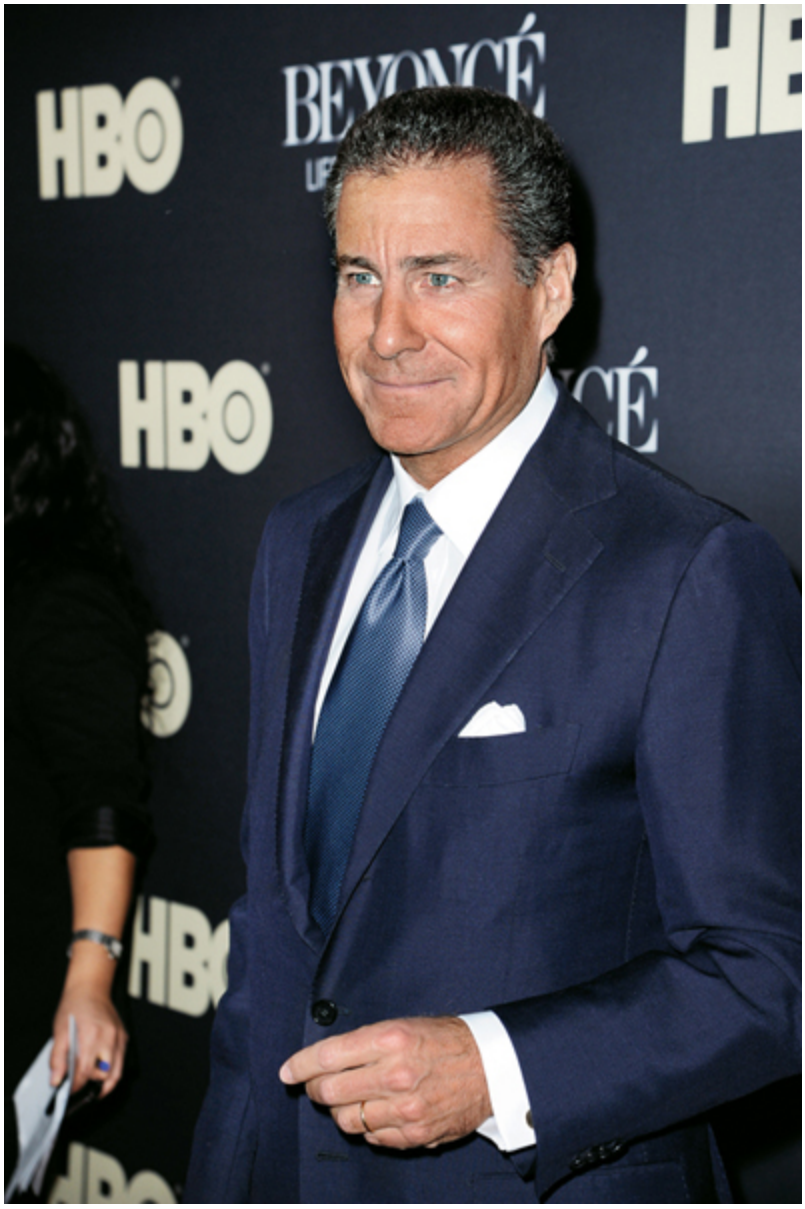
porażka, bo na starcie film zajął czwarte albo piąte miejsce w rankingu. Podczas drugiego weekendu był wyświetlany już w większej liczbie kin i stał się numerem trzy, a w kolejnym wspiął się na drugą pozycję. Łącznie był w kinach przez trzy miesiące. Dziś film, który nie wszedł do pierwszej trójki od razu, jest szybko zastępowany innym. Mamy ciągłą karuzelę jak na półce sklepowej.

Skoro wszystko musi być sukcesem, jak ludzie w waszej branży radzą sobie z porażką?

– Część moich filmów radziła sobie średnio, kilka nie trafiło nawet do kin. Niewielu reżyserów może teraz robić w Hollywood to, na co ma ochotę. Kilka wielkich nazwisk – jak Spielberg czy Tarantino – ma ten komfort, ale nie wszyscy.

Jeśli nie możesz robić tego, co chcesz i lubisz, masz dwa wyjścia: możesz trwać przy swoim stanowisku albo przyjąć reguły gry, uznać sukces kasowy za jedyny miernik i wziąć się do pracy nad filmem, który uważasz za gówno. Ale jeśli gówno, które wyprodukowałeś, nie odnosi sukcesu kasowego, to dopiero jest porażka! Tacy ludzie zwykle znikają. Dowodem na to, że można inaczej, jest choćby Terrence Malick. Chyba nie nakręcił jeszcze filmu, który by na siebie zarobił. Jednak studia pozwalają mu pracować, bo jest ambitny i mierzy wysoko. Nigdy nie zrobił filmu, który nie miałby głębszego sensu. Jest wizjonerem i potrafi motywować ekipę i aktorów do ciężkiej pracy, do sięgania do gwiazd. Znam Terry'ego, stałem za kamerą w „Niebiańskich dniach" i wiem, jak to jest. A Sean Penn? A Brad Pitt? Ci ludzie ciężko pracują i starają się robić rzeczy ważne, dlatego powstają takie „aberracje" jak „Obywatel Milk" czy „Wątpliwość". Myślę, że nikt nie spodziewał się sukcesu „Prawdziwego męstwa" czy „Hurt Locker" z jego niewielkim budżetem.

William Goldman powiedział kiedyś o Hollywood: „Nikt nic nie wie", i to spostrzeżenie pozostaje aktualne do dziś. Nawet jeśli jest jakaś statystyka, z której można wyczytać, który film będzie porażką, a który sukcesem, zawsze znajdzie się ktoś, kto chce spróbować inaczej.



RICHARD PLEPLER

prezes HBO, jednego z najbardziej niezwykłych biznesów medialnych w USA. HBO nie nadaje reklam, żyje wyłącznie z abonamentu, serwując widzom drogie seriale, filmy fabularne, dokumentalne oraz sport.

„Bierzemy na warsztat tematy stare jak Szekspir, wielkie, wspaniałe historie, i opowiadamy je na nowo”

INSTYNKT NIE ZAWODZI HBO

Jestem do dyspozycji – deklaruje, rozsiadając się w głębokim fotelu i zarzucając nogi na szafkę, 54-letni Richard Plepler, obecnie prezes HBO. Rozmawiam z nim kilka miesięcy przed nominacją, gdy jest jeszcze wiceprezesem odpowiedzialnym za program. Człowiekiem, który podpisuje wielomilionowe zlecenia na produkcję takich seriali jak „Zakazane imperium", „Gra o tron" czy „Newsroom".

Mieszka wraz z żoną i córką w luksusowym 650-metrowym segmencie na rogu Lexington Avenue i 72. Ulicy na Manhattanie, ale jego biuro nie uderza przepychem. Bardziej przypomina klasyczne nory redaktorów naczelnych gazet niż przestrzenie, w których pracują szefowie stacji telewizyjnych. Zamiast ściany ekranów – tylko jeden telewizor, akurat występuje Anderson Cooper, jedna z najbardziej znanych twarzy CNN. Pod telewizorem – sprzęt do odtwarzania płyt. Dookoła – na biurku, szafkach i stoliku do kawy – sterty książek, gazet i kartek zadrukowanego papieru. Te ostatnie to scenariusze, które płyną do jego gabinetu nieprzerwanym potokiem.

Bo HBO – część koncernu Time Warner – jest jednym z najbardziej niezwykłych biznesów medialnych w USA. Nie nadaje reklam, żyje wyłącznie z abonamentu, serwując widzom drogie seriale, filmy fabularne, dokumentalne oraz sport. Analitycy z firmy SNL Kagan szacują, że w 2010 r. przychody HBO były na poziomie 4 mld dolarów, a zysk operacyjny wyniósł ponad miliard.

W zeszłym roku Richard Plepler obchodził 20-lecie swojej pracy dla HBO. Przedtem imał się różnych zajęć: prowadził własną firmę zajmującą się promocją filmów, a w pierwszej połowie lat 80. był asystentem Chrisa Dodda, senatora z Connecticut. Z tamtych czasów pozostało mu zamiłowanie do polityki i koneksje w Waszyngtonie. Dziś jest członkiem Rady ds. Polityki Zagranicznej (Council on Foreign Relations) – niezależnego think tanku, w którym udzielają się m.in. Brian Williams (gospodarz „NBC Nightly News"), Fareed Zakaria (publicysta tygodnika „Time" i telewizji CNN) oraz Angelina Jolie. Zasiada też w radzie Asia Society.

Po premierze drugiego sezonu serialu „Zakazane imperium" w starym kinie Siegried Theater przenosimy się do sali balowej nowojorskiego hotelu Waldorf Astoria. Przy stoliku Pleplera siedzą m.in. Malcolm Gladwell, pisarz i publicysta „New Yorkera" (napisał też dla HBO scenariusz nieznanego jeszcze serialu o szpiegach w czasie zimnej wojny), John Lipton, prowadzący legendarny program „Inside the Actors Studio" (w Polsce emitowany przez Canal+ pt. „Za drzwiami Actors Studio"), oraz Steve Van Zandt – muzyk i aktor, który zagrał w takich serialach jak „Rodzina Borgiów" i „Rodzina Soprano".

Szef HBO dobrze się czuje w świetle jupiterów, ale nieczęsto widać go w mediach. Wywiady z nim są rzadkością, bo media skupiają się raczej na serialach, które wyprodukowała jego telewizja, niż na nim samym.

* * *

VADIM MAKARENKO: Ostatnio obejrzany film, serial i przeczytana książka?

RICHARD PLEPLER: Film to „Wszyscy wygrywają" z Paulem Giamattim i Amy Adams. Serial – „Zakazane imperium". Książka –

„1861” Adama Goodhearta, o wojnie Północy z Południem. Jestem historykiem hobbystą uzależnionym od polityki. Czytam więc masę rzeczy o tym, co się dzieje: cztery–pięć gazet, w tym mój ulubiony „New York Times”, oraz tygodniki – „The Economist” i „New Yorker”. Staram się zawsze równolegle czytać jakąś książkę, ale nadążyć za wszystkim wraz z czytaniem scenariuszy, gazet, czasopism jest trudno.

Wie pan, staram się chwycić tak dużo, jak mogę, ale mam szczęście, bo jesteśmy miejscem, które przyciąga najbardziej twórczych ludzi w przemyśle rozrywkowym – Martina Scorsesego, Scotta Rudina, Davida Milcha, Dustina Hoffmana czy Michaela Manna... Listę można wydłużać. Przychodzą pokazać nam, co chcą zrobić, i jesteśmy wniebowzięci. To wszystko mnie inspiruje i zaraża pasją do pracy.

Jednak na moim stanowisku warto pamiętać, że nie jest się twórcą.

A kim?

– Magia tworzenia jest poza tym miejscem. Nasza praca polega na tym, by dbać o dach, pod którym najlepsi twórcy chcą pracować, bo czują się prowadzeni i wspierani, więc chce im się tu zostać. A to napędza kolejną grupę artystów. Myślę, że gdy każdy, kto jest dobry w tańcu, literaturze, dziennikarstwie czy sporcie, trafia do nas, czuje i rozumie, że jego praca jest tu podziwiana, a ciekawe i wyróżniające się głosy stanowią dla nas wartość.

Jesteśmy jak dobrzy właściciele galerii, w których twórcy chcą być, bo się z nimi rozumieją.

Na pewno? Czy twórcy nie traktują pana jako garniturowca [z ang. the suit]? W Hollywood podział na garniturowców i artystów zawsze był bardzo wyraźny.

– Niewiele nas różni. Gdy siadamy do stołu z twórcami, czyli scenarzystami albo reżyserami, oni dobrze wiedzą, że nikt nie pozbawi ich kontroli nad tym materiałem, który widzi pan za moimi plecami (Plepler wskazuje na górę scenariuszy na parapecie). Wiedzą też, że będziemy mieli wiele sugestii, ale w końcu ulegniemy ich pasji.

Jak wybieracie historie dla swoich seriali i filmów?

– Słuchamy artystów, którzy z nami pracują, i zastanawiamy się, co i jak sami chcemy powiedzieć...

Przyszedł do nas Aaron Sorkin – jego scenariusz do filmu „Social Network" przyniósł mu Oscara – i powiedział coś w tym rodzaju: „Mamy w USA do czynienia z trywializacją i upolitycznieniem informacji. W Ameryce tworzy się manichejską rzeczywistość, w której dobro walczy ze złem, białe – z czarnym. Chciałbym zrobić coś o konsekwencjach tego procesu dla demokracji, o konsekwencjach »kultury telewizyjnego newsa«. Chciałbym, żeby akcja rozgrywała się w redakcji, wśród młodych, energicznych producentów, którzy są nieustannie rozdarci pomiędzy biznesem i dziennikarstwem".

„A wiesz, że to bardzo, bardzo ciekawy pomysł?" – powiedziałem. Tak powstał serial „Newsroom".

Tak po prostu?

– Tak, i jemu się udało! Udał mu się bardzo szczególny, barwny komentarz na temat, który on sam sobie wybrał. Innym razem przyszli do nas reżyser Jay Roach i scenarzysta Danny Strong, którzy kilka lat temu zrobili dla HBO film „Decydujący głos", o wyborach 2000 r. Teraz stwierdzili, że chcą zająć się wyborami 2008 r., żeby pokazać, jak powstał tandem Sarah Palin i John McCain. Jak to się stało, że mąż stanu z przeszło 40-letnim doświadczeniem wybiera

tak bardzo nieodpowiednią osobę na wiceprezydenta? Zgodziłem się od razu, oni zaczęli pracę i wrócili ze wspaniałym scenariuszem. Może niezbyt prostym, ale dającym dobry pogląd na to, jak potoczyła się historia [premiera filmu w HBO za oceanem przyciągnęła 2,1 mln widzów w USA, to bardzo dobry wynik. Internetowy dziennik „Politico" stwierdził, że film się obronił].

Zatem odpowiedź na pańskie pytanie brzmi: słuchamy twórców mądrych, oryginalnych, którzy mają jasną wizję tego, co chcą wziąć na warsztat, jaką historię opowiedzieć. Potem stawiamy na talenty w realizacji tej wizji.

Czyli stawiacie na znane i sprawdzone nazwiska. Myślałem, że recepta HBO na sukces jest bardziej skomplikowana...

– Spójrzmy na przypadek 25-letniej dziewczyny, która nazywa się Lena Dunham. W 2010 r. bardzo niewielkim nakładem nakręciła swój pierwszy film „Mebelki", w którym sama była odtwórczynią roli głównej i reżyserem. Potem zabrała się do opowiadania historii dwudziestoparoletnich dziewczyn z Nowego Jorku i tak powstał pomysł na serial „Dziewczyny".

Gdy do nas przyszła, nie miała żadnego dorobku poza „Mebelkami". Obejrzeliśmy ten film, przeczytaliśmy szkic scenariusza i uwierzyliśmy w nią. Uwierzył w nią również Judd Apatow, który pomógł wyprodukować pierwszy odcinek „Dziewczyn".

Tak po prostu weszła tu i z marszu powiedziała, że chce z wami pracować?

– Tak. Uznaliśmy, że to, co ona ma do powiedzenia, jest autentyczne, że to jakiś głos pokolenia. Po prostu jej zawierzyliśmy.

Hm... A co z badaniami? Nie próbujecie zweryfikować swoich odczuć, zanim film albo serial trafi na antenę?

– Ufamy instynktowi. Myślę, że mamy całkiem dobrą intuicję i pojęcie o tym, co robimy.

Sami też coś wymyślacie?

– Produkcja filmowa czy serialowa jest zwykle wynikiem ciągłych rozmów między autorem pomysłu i naszym zespołem. Nikt nie wydaje nikomu poleceń w rodzaju: „A teraz idź i napisz coś o rodzinie". Jest inaczej. Powiedzmy, że odpowiedzialna u nas za seriale Sue Naegle zauważa na rynku książkę i uznaje, że to świetny materiał na serial, bo opowiedziana w niej historia czy pokazani bohaterowie są komentarzem do rzeczywistości. Potem Sue spotyka się z producentem i sprawdza, czy miała rację. Jeśli on podziela jej zdanie, zaczyna się praca, ruszają poszukiwania scenarzystów, którzy przygotowują zarys historii. Potem szuka się reżyserów i aktorów.

Powiedzieć, że pomysły przychodzą do nas z ulicy, byłoby uproszczeniem. Staramy się pielęgnować sztukę, która jest otwarta na nowe pomysły i nie boi się rzeczy niesprawdzonych.

Czyli jakich?

– Gdy zatwierdzaliśmy do realizacji „Czystą krew", całe to szaleństwo z wampirami, łącznie ze „Zmierzchem" czy „Pamiętnikami wampirów", jeszcze się nie zaczęło. Dla nas pomysł tego serialu był nietypowy, ale wierzyliśmy w Alana Balla [twórcę m.in. „Sześciu stóp pod ziemią"], w jego wizję tego, jak ta historia będzie przebiegała. A „Gra o tron"? Przecież to też nietypowy wybór, bo serial ma w sobie trochę ze świata fantasy, ale od samego początku traktowałem go przede wszystkim jako fascynującą opowieść o władzy.

Mamy tu sprzężenie zwrotne: jeśli dobrze robimy to, co do nas należy, najlepsi ludzie będą pukać do naszych drzwi, a my będziemy

musieli umieć wybierać tak, żeby zaspokoić gusty wszystkich 30 mln widzów, którzy są abonentami HBO.

Ile osób podejmuje u was decyzje?

– Michael Lombardo, szef programowy, i ja. Dużo rozmawiamy i prawie zawsze zgadzamy się co do tego, czy jakiś scenariusz powinien wejść w fazę produkcji pilota.

Rządzicie we dwóch, żadnej demokracji?

– Raczej inteligentnie i z wzajemnym szacunkiem dążymy do konsensusu (śmiech). To my ponosimy całkowitą odpowiedzialność za decyzje programowe. Inwestycje w pomysły na seriale nie są nauką ścisłą i zależą od naszego osądu, dlatego to my z Mikiem ponosimy pełną odpowiedzialność za nasze wybory. Jeśli zarządzamy firmą prawidłowo, kreatywna energia z zewnątrz trafia tu i przenika cały zespół.

Jak to jest zatwierdzić do produkcji taki serial jak „Zakazane imperium"? Według „The Economist" koszt pilota przekroczył 20 mln dolarów...

– Nie. To niedorzeczna kwota. O kilka rzędów za wysoka. Musieliśmy zbudować plan dla „Zakazanego imperium" i koszty budowy poszły na konto pierwszego odcinka. Generalnie nie był on droższy niż przeciętna godzina naszej produkcji serialowej. Budowa planu kosztowała sporo, ale zamortyzowała się w kolejnych odcinkach, więc twierdzenie, że pilot kosztował 20 mln dolarów, jest zwodnicze.

Ryzyko było duże. Kolejne odcinki mogły nie powstać.

– Oczywiście, że jest ryzyko, ale tutaj każda decyzja jest ryzykowna – uruchomienie produkcji „Zakazanego imperium"

w Nowym Jorku czy „Gry o tron" w Irlandii Północnej. Ale to ryzyko podejmuje się wraz z zespołem ludzi, którzy mają wspólny cel.

Czyli zespół jest pańską polisą ubezpieczeniową? Czymś, co pozwala spokojnie zasnąć wieczorem?

– To bardzo słuszna uwaga... Lepiej mi się śpi ze świadomością, że to Terry Winter i Tim Van Patten czuwają nad „Zakazanym imperium". Wiem, że klucze do tej historii są w rękach ludzi, którzy rozumieją istotę HBO i mają wizję serialu. Czuję się lepiej, gdy wiem, że Armando Iannucci dowodzi ironiczno-satyrycznym serialem „Veep". Nie oznacza to, że zawsze i we wszystkim się zgadzamy, ale zawsze stawiamy na ludzi, którzy mają podobne wizje.

Jednak nie zawsze idzie dobrze. Co się stało z serialami „Rzym" czy „Deadwood"?

– O, nie. Nie będę się wypowiadał na ten temat, bo nie chcę pomniejszać zasług moich poprzedników.

Mogę tylko powiedzieć, że bardzo żałuję, że te seriale nie były kontynuowane [„Rzym" został zakończony po dwóch sezonach, a „Deadwood" – po trzech. Oba miały lojalnych, ale niezbyt licznych fanów – red.]. „Rzym" właśnie się rozkręcał i zdobywał coraz większą widownię. Żałuję też, że straciliśmy naszego partnera produkcyjnego, czyli włoską telewizję RAI. Co do „Deadwood", cóż... To był serial typowy dla HBO, bardzo inteligentny i oryginalny. Szkoda, że nie trwał dłużej.

A dlaczego odrzuciliście scenariusz Matthew Weinera do serialu „Mad Men"?

– To pytanie znowu zmusza mnie do wypowiadania się na temat decyzji moich poprzedników. Mogę tylko powiedzieć, że „Mad Men" to fantastyczny serial i jedyny problem, który z nim mam, to taki, że nie jest na HBO.

HBO jest niesłychanie staroświeckim biznesem sprowadzającym się do opowiadania historii, zupełnie jak książki czy gazety...

– Bogu dzięki!

Dlaczego?

– Bo ludzie kochają dobre historie i myślę, że na tym zawsze można będzie zarobić.

Ale z drugiej strony nie wymyśliliście jak dotąd żadnego nowego gatunku telewizyjnego.

– Nie zgadzam się z tym. Wymyśliliśmy na nowo różne gatunki. Przed nami w telewizji nigdy nie było czegoś takiego jak „Czysta krew" i nie sądzę, że w telewizji istnieje coś takiego jak „Gra o tron" czy „Zakazane imperium". Chcemy, by ludzie po obejrzeniu naszych seriali mówili sobie: „Jeszcze nigdy czegoś takiego nie widziałem". To, co robimy, jest oryginalne i bardzo się wyróżnia. Ludzie to czują.

Nie jest istotne, w jakim gatunku się poruszamy – czy rozmawiamy o serialu kostiumowym czy współczesnym, kryminalnym czy obyczajowym, na pierwszym planie jest bohater i historia pokazująca relacje, walkę, konflikt, wyprawę po władzę, koszt sukcesu... To tematy stare jak Szekspir. W Księdze Koheleta jest napisane, że nie ma nic nowego pod słońcem. Bierzemy wielkie, wspaniałe historie i opowiadamy je na nowo na różne sposoby.

Co robił Szekspir? To samo. A Dickens? Nie porównuję nas do Szekspira i Dickensa, mówię tylko, że z całej siły staramy się być dobrymi opowiadaczami w telewizji.

Które kryterium jest dla was ważniejsze – jakość czy widownia? Zarówno „Rzym", jak i „Deadwood" miały dobrą jakość, a jednak spadły z anteny.

– Idealne jest połączenie jakości z widownią. Prawda jest taka, że mamy ok. 30 mln abonentów w USA i chcemy, żeby każdy mógł z nami przeżywać coś, co jest dla niego ważne...

Taka baza abonencka to duży komfort.

– Nie zarabiamy dzięki temu, że przyciągamy więcej widzów, bo nie sprzedajemy reklam. Zarabiamy dzięki silnej marce i jakości, którą ona gwarantuje. Nikt nie interesuje się wszystkim, różne części naszej widowni mają różne potrzeby. Jedni wolą „Dziewczyny", podczas gdy inni chcą „Zakazanego imperium". Musimy zadbać o to, żeby nasi widzowie pasjonowali się historiami, które im opowiadamy...

I płacili abonament. Jak skłaniacie ludzi do płacenia w świecie, w którym coraz więcej rzeczy dostają w sieci za darmo? Wydawcy gazet na tym cierpią, wydawcy książek również.

– Myślę, że nawet w naszych czasach w mediach nadal wszystko sprowadza się do dobrego produktu w dobrej cenie. Uważamy, że za miesięczny abonament dajemy ludziom premierowe filmy, komedie, dokumenty, seriale i sport. Udostępniamy im to wszystko w klasycznej wersji telewizyjnej, ale też w postaci biblioteki na żądanie w sieci kablowej (HBO VoD) czy przez internet (HBO Go). Nasi abonenci mają dostęp do 1,8 tys. godzin naszych programów, które mogą oglądać na telewizorze, komputerze czy tablecie.

To prawda, jesteśmy tylko w jednej trzeciej amerykańskich domów. Uważamy jednak, że dopóki będziemy oferować klientowi

dobry produkt w dobrej cenie – będziemy rosnąć.

Ale robicie to samo co gazety: poszczególne utwory składacie w ramówkę, tak samo jak my składamy teksty w wydanie. I sprzedajemy to wydanie ludziom, tak samo jak wy sprzedajecie cały program. Chcesz obejrzeć „Newsroom"? Zapłać abonament miesięczny. Chcesz przeczytać tekst ulubionego reportera? Kup całe wydanie gazety. Jednak współczesny odbiorca woli zbierać wyłącznie wisienki na torcie.

– Rozumiem problemy wydawców prasy, ale jakiś milion ludzi wciąż prenumeruje „New York Timesa", bo wierzą w to, że ten dziennik daje im coś unikalnego. Są tacy, którzy wolą szukać informacji na Yahoo! czy w innych serwisach, choć „New York Times" oferuje produkt, który wciąż się wyróżnia jakością.

Cyfrowa rewolucja w nich uderzyła, ale oni stworzyli jeden z najlepszych serwisów informacyjnych na świecie. Również „New Yorker" jest tygodnikiem, który wciąż czyta około miliona osób. Jeśli ktoś szuka wisienek w internecie, może to robić, ale zawsze będzie audytorium, które potrzebuje wspaniałej literatury, wspaniałego dziennikarstwa i – ogólnie – dobrej jakości, za którą jest skłonne zapłacić. Dlaczego? Bo gdzie indziej tego nie dostanie.

Problem jest taki, że biznes medialny coraz bardziej przypomina handel surowcami – informacji jest tak dużo, że sprzedaje się je już niemal na tony. Wasz biznes też zmierza w tym samym kierunku. Dziesięć lat temu byliście jedynym graczem w swoim rodzaju. Dziś o waszego widza walczą coraz silniejsze kanały, jak np. AMC, Showtime czy Starz.

– Od momentu narodzin mieliśmy konkurentów. Nikt nie wierzył, że wytrzymamy konkurencję z ogólnokrajowymi sieciami telewizyjnymi, które były darmowe. „Po co mamy płacić za coś,

co możemy mieć za darmo?" – pytali ludzie wtedy i dziś to pytanie odżywa, prawda?

Jednak konkurentów macie więcej niż kiedykolwiek.

– Tak, ale nie chcę się wdawać w porównywanie ich oferty do naszej.

To kwestia czasu. Netflix – internetowa wypożyczalnia filmów i seriali – już zaczyna zamawiać własne produkcje, np. „House of Cards".

– Tak, ale z całym szacunkiem dla konkurencji chciałbym zauważyć, że oferujemy widzowi produkt, który się wyróżnia na tle innych. Czy to oznacza, że wszyscy widzowie tak uważają? Nie, ale nie potrzebujemy wszystkich widzów, żeby nasz biznes rósł i się rozwijał. Nie każdy czyta „New York Timesa", ale to jest najlepsza gazeta w USA.

A nie „Wall Street Journal"?

– Nie. Z całym szacunkiem uważam, że ten tytuł należy do „New York Timesa". Ale wracając do pańskiego pytania, konkurencja jest coraz liczniejsza.

Problem polega na tym, że konkurencja zmienia rynek. Dziś nie wszyscy w mediach mają świadomość tego, z kim konkurują. Np. telewizje walczą o widza między sobą, z serwisami internetowymi, ale też z komórkami i nowymi graczami, których wcześniej nie było, jak np. Netflix...

– Naszą odpowiedzią na to jest HBO Go. Dzięki niemu nie ma takiej rzeczy na świecie, której nasz abonent nie mógłby w każdej chwili obejrzeć na ekranie swego komputera czy tabletu. Tak, stoją przed nami nowe wyzwania. Tak, świat się zmienia. Ale jeśli

opowiadasz ludziom dobre historie, bardzo różne dobre historie, nadal będziesz dla nich interesujący.

Może nie dla każdego z nich, ale dla jakiejś grupy, która będzie chciała za to zapłacić. Nie każdy idzie do kina na film, który przynosi 250 mln dolarów z biletów, ale ten film odnosi sukces kasowy.

VADIM MAKARENKO

W „Gazecie Wyborczej” od 15 lat. Kilkakrotnie nominowany do nagrody Grand Press w kategorii reportaż, wywiad i dziennikarstwo specjalistyczne. Jest autorem i współautorem m.in. cykli redakcyjnych „Witamy w Ameryce” czy „Liderzy i wojownicy poszukiwani”. Przeprowadzał wywiady z praktykami i teoretykami biznesu, w tym Neville’em Isdellem (byłym prezesem Coca-Coli), Joe Rosparsem (byłym szefem internetowej kampanii wyborczej Baracka Obamy), Markiem Pennem (doradcą Billa Clintona i Tony’ego Blaira) oraz Malcolmem Gladwellem (pisarzem i reporterem „New Yorkera”). Absolwent i współpracownik wydziału dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego oraz journalist fellow of the Reuters Institute for the Study of

Journalism na Uniwersytecie Oksfordzkim (2013). Autor książki „Tajne służby kapitalizmu” (Znak, 2008).